

**Value Chain Analysis Sebagai Dasar Perumusan  
Strategi Keunggulan Bersaing Universitas Brawijaya**

**SKRIPSI**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat  
Untuk Meraih Derajat Sarjana Ekonomi**



**Oleh:**

**MUHAMMAD HASAN**

**0310220102**

**JURUSAN MANAJEMEN  
KONSENTRASI MANAJEMEN STRATEGI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**MALANG**

**2007**

## LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan judul:

### ***Value Chain Analysis* Sebagai Dasar Perumusan Strategi Keunggulan Bersaing Universitas Brawijaya**

Yang disusun oleh:

Nama : Muhammad Hasan  
NIM : 0310220102  
Fakultas : Ekonomi  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Strategi

Telah dipertahankan didepan Dewan Penguji pada tanggal 2 Oktober 2007 Dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima.

1. Mohammad Fatchi , SE., MS.  
NIP. 131 415 582  
(Dosen Pembimbing) .....
2. Ainur Rofiq, SKom, SE, MM.  
NIP. 132 300 235  
(Dosen Penguji I) .....
3. Rofiaty, SE., MM.  
(Dosen Penguji II) .....

Malang, 28 Oktober 2007



## CURRICULUM VITAE



Nama : Muhammad Hasan  
Tempat, Tanggal Lahir : Gresik, 02 Maret 1984  
Jenis Kelamin : Laki-Laki  
Agama : Islam  
Alamat di Malang : Azzam Boarding House, Jl. MT. Haryono 9C/304  
Alamat Asal : Jl. Masangan tengah, 80. Bungah-Gresik  
No. Telp./ HP : 081333040695/0341-5418393  
E-Mail : [Kakang\\_hasan@yahoo.com](mailto:Kakang_hasan@yahoo.com)

### Pendidikan Formal

2003-2007 : S1 Manajemen, Fakultas Ekonomi Unibraw  
2000-2003 : SMUN1 Gresik  
1997-2000 : SLTPN 1 Bungah-Gresik  
1991-1997 : SDN Bungah-Gresik

### Pengalaman Organisasi :

#### 1. Organisasi Internal kampus

No	Nama Organisasi	Jabatan	Tahun
1	Kongres Mahasiswa (KM UB)	Komisi Kelembagaan	2007
2	Dewan Perwakilan Mahasiswa (DPM UB)	Komisi Kelembagaan	2006
3	Forus Studi Islam dan Lingkungan (Forstiling FE UB)	Ketua Umum	2005
4	Eksekutif Mahasiswa (EM UB)	Staf Litbang	2004
5	Tim Pokja BHMN UB	Ketua Pokja	2004
6	Lingkar Studi Mahasiswa Ekonomi (LSME FE UB)	Staf Research and Development	2003

## 2. Organisasi Eksternal Kampus

No	Nama Organisasi	Jabatan	Tahun
1	Kesatuan Aksi Mahasiswa Muslim Indonesia (KAMMI)	Staf	2004
2	Institute of Education Reform (IER)	Staf	2004

## Prestasi Yang Pernah diraih:

No	Jenis Prestasi	Sebagai	Tahun
1	<i>Indonesia-Philippine Student Exchange Programme</i>	Penerima beasiswa unggulan dikti	2007
2	Simulasi Bisnis	Juara Harapan 2	2006
2	Lomba Karya Tulis Mahasiswa (LKTM UB) Bidang Sosial	Juara Harapan 2	2005
3	Lomba Karya Tulis Mahasiswa (LKTM UB) Bidang Pendidikan	Juara 1	2004
4	Lomba Karya Tulis Mahasiswa (LKTM FE) Bidang Pendidikan	Juara 1	2004
5	<i>Achievement Business Plan</i> (Prestasi Junior Indonesia) Tingkat Jatim	Juara 1	2003
6	Jelajah Wisata 'Giri Wana Rally' Tingkat Jatim	Juara 2	2003

Karya Tulis yang telah dihasilkan

No	Judul Karya	keterangan	Tahun
1	Pers Sebagai Jurnalisme Pemicu Perdamaian	Publikasi oleh majalah 'Indikator' FE UB	2005
2	Analisis Perburuan Rente ( <i>Land Rent System</i> ) Sebagai Motif tindakan Korupsi	Juara Harapan 2 tingkat UB, <i>unpublised</i>	2005
4	Tinjauan Kritis Strategi Pengembangan Potensi Daerah Berbasis Potensi Domestik Dan Pendayagunaan Komersialisasi Paten Ke Industri	Diajukan dalam Pemilihan Peneliti Remaja LIPI, <i>unpublised</i>	2005
5	Peluang Pemanfaatan Limbah Kapur Sebagai Solusi Alternatif Ekstensifikasi Lahan Pertanian Melalui PLG Sebagai Bentuk Kepedulian Terhadap Ketahanan Pangan	Lomba karya lingkungan hidup, <i>unpublised</i>	2004

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirobbil'alamiin, beribu puja dan puji kepada Allah SWT atas segala nikmat dan anugerah yang telah diberikan kepada peneliti sehingga skripsi yang berjudul **“Value Chain Analysis Sebagai Dasar Perumusan Strategi Keunggulan Bersaing Universitas Brawijaya”** dapat terselesaikan.

Sholawat dan salam penuh kerinduan kepada manusia agung, manusia ma'sum yang terjaga dari salah dan dosa, Rasulullah SAW atas segala teladannya di medan dakwah sehingga memacu peneliti untuk senantiasa bersemangat dalam mencari kehidupan dunia dan kehidupan akhirat.

Tujuan dari penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi syarat dalam mencapai derajat Sarjana Ekonomi pada jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Brawijaya, Malang.

Peneliti menyampaikan penghargaan dan penghormatan sebesar-besarnya kepada:

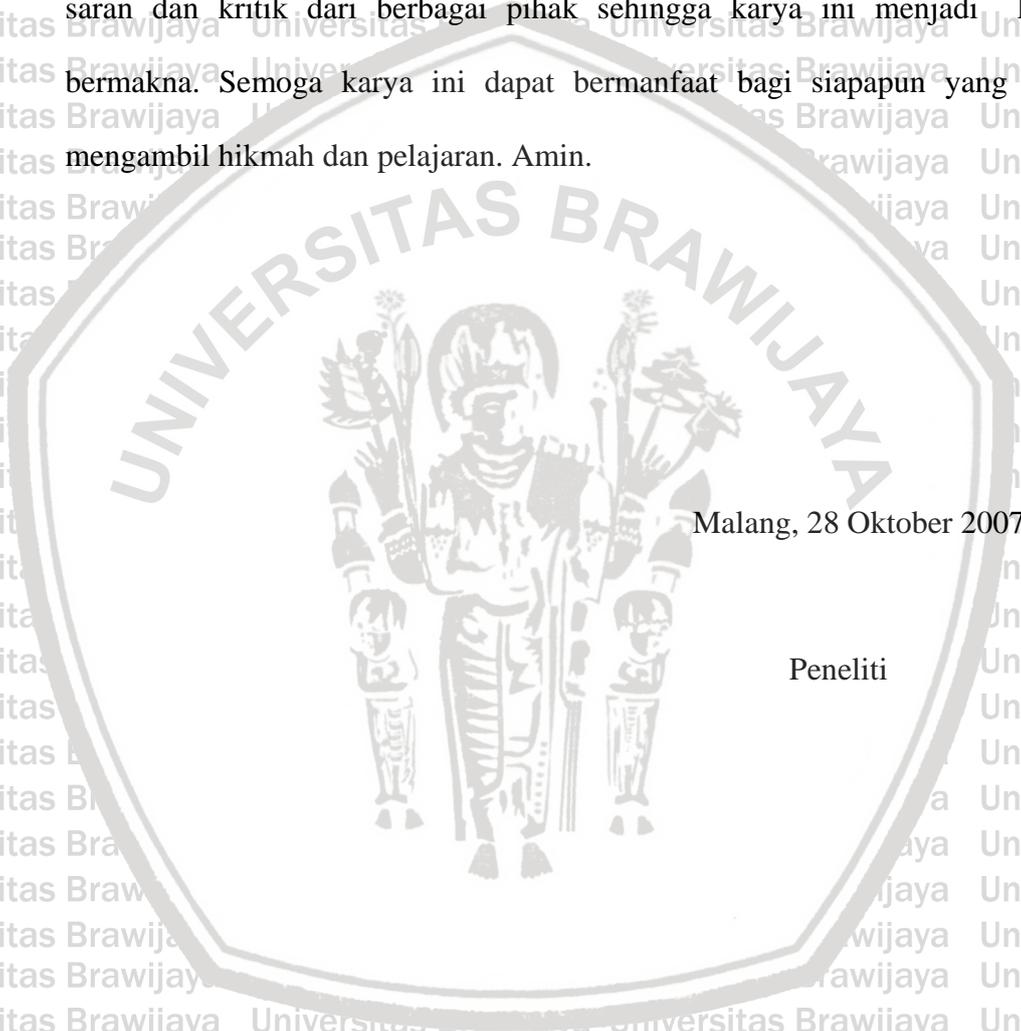
1. Bapak Mohammad Fatchi, SE., MS. sebagai pembimbing sekaligus memberikan pencerahan dalam penyelesaian skripsi ini. Semoga Allah senantiasa ridho atas amalnya. Semoga Allah senantiasa bersama beliau, baik dalam kondisi lapang maupun sempit.
2. Bapak Ainur Rofiq, SKom, SE, MM. serta Ibu Rofiaty, SE., MM. selaku dosen penguji I dan II
3. Prof., Dr., M. S. Idrus SE., M. Ec., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya
4. Bapak Prof., Dr., Bambang Subroto, SE., MM., Ak selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya

5. Semua pihak yang turut membantu dalam proses dan penyelesaian penelitian ini

Peneliti menyadari bahwa setiap karya manusia sesungguhnya hanya menuju kesempurnaan. Itulah mengapa Allah menilai keistiqomahan manusia dalam berjuang, bukan sekedar kesempurnaannya. Peneliti mengharapkan saran dan kritik dari berbagai pihak sehingga karya ini menjadi lebih bermakna. Semoga karya ini dapat bermanfaat bagi siapapun yang mau mengambil hikmah dan pelajaran. Amin.

Malang, 28 Oktober 2007

Peneliti



## DAFTAR ISI

**Halaman Judul** .....

**Lembar Pengesahan** .....

**Curriculum Vitae** .....

**Kata Pengantar** .....

**Daftar Isi** .....

**Daftar Tabel** .....

**Daftar Gambar** .....

**Daftar Lampiran** .....

**Abstrak** .....

i

iii

vi

viii

ix

x

### **BAB I:**

### **PENDAHULUAN**

1.1	Latar Belakang .....	1
1.2	Rumusan Masalah .....	5
1.3	Tujuan Penelitian .....	6
1.4	Manfaat Penelitian .....	6

### **BAB II:**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

2.1	Konsep Dasar Manajemen Strategi.....	8
2.1.1.	Pengertian Strategi .....	8
2.1.2.	Hierarki Strategi.....	10
2.1.3.	Manfaat Strategi.....	11
2.1.4.	Pengertian Manajemen Strategi .....	13
2.1.5.	Proses Manajemen Strategi.....	15
2.1.6.	Risiko Manajemen strategi .....	21
2.2	Strategi Bersaing.....	22
2.3	Alternatif Strategi .....	24
2.4	Pemilihan Strategi .....	26
2.5	Penetapan Strategi .....	27

2.6	Penetapan Visi, Misi, Tujuan, dan Profil .....	29
2.6.1.	Penetapan Visi .....	29
2.6.2.	Penetapan Misi .....	30
2.6.3.	Penetapan Tujuan .....	33
2.6.4.	Penetapan Profil Perusahaan .....	34
2.7	Analisis Lingkungan Perusahaan .....	35
2.7.1.	Analisis Lingkungan Internal .....	36
2.7.2.	Analisis Lingkungan Eksternal .....	41
2.8	Alat-Alat Analisis Lingkungan .....	52
2.9	Implementasi Strategi .....	62
2.10	Kerangka Pemikiran .....	64

### **BAB III: METODE PENELITIAN**

3.1	Jenis Penelitian.....	67
3.2	Lokasi Penelitian .....	68
3.3	Ruang lingkup Penelitian .....	68
3.4	Jenis dan Sumber Data.....	69
3.5	Metode dan Teknik Pengumpulan Data.....	70
3.6	Variabel dan Definisi Operasional Penelitian.....	72
3.7	Metode Pengolahan Data .....	74
3.8	Metode Analisis Data.....	75

### **BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN**

4.1	Gambaran Umum Universitas Brawijaya .....	87
4.1.1.	Sejarah Singkat Universitas Brawijaya.....	87
4.1.2.	Lokasi Universitas Brawijaya .....	89
4.1.3.	Visi dan Misi Universitas Brawijaya .....	89
4.1.4.	Tujuan Universitas Brawijaya.....	90
4.1.5.	Arti Lambang Universitas Brawijaya .....	91
4.1.6.	Pimpinan Universitas Brawijaya.....	92
4.1.7.	Kondisi dan Daya Dukung Universitas Brawijaya .....	92

4.1.8. Kerja Sama Dalam dan Luar Negeri Universitas

Brawijaya Universitas Brawijaya Universitas Brawijaya Universitas Brawijaya	96
4.2. Analisis EFE	99
4.3. Analisis IFE	105
4.4. Analisis IE ( <i>Internal Eksternal</i> )	111
4.5. <i>Value Chain Analysis</i> (Analisis RantaiNilai)	113

**BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN**

5.1 Kesimpulan	123
5.2 Saran	125

**Daftar Pustaka**

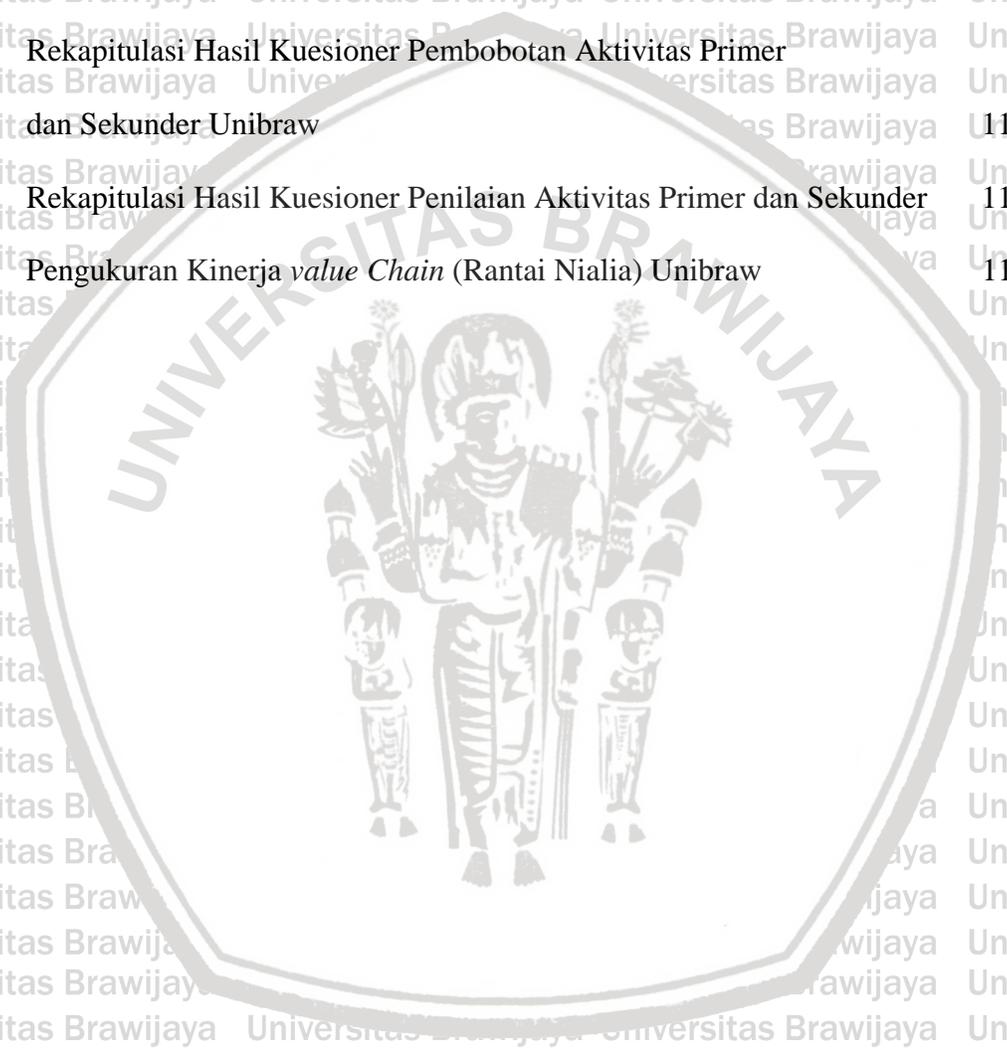
**Daftar Lampiran**



## DAFTAR TABEL

No.	Judul Tabel	Hal.
3.1.	Variabel Penelitian	73
3.2.	Contoh Tabel Analisis IFE	77
3.3.	Contoh Tabel Analisis EFE	78
3.4.	Konversi <i>Value Chain Analysis</i> Pada Aktivitas Universitas Brawijaya	82
4.1	Kerja sama Unibraw (Dalam Negeri)	97
4.2.	Kerja sama Unibraw (Luar Negeri)	98
4.3.	Rekapitulasi Hasil Kuesioner Atas Penilaian Terhadap Peluang Eksternal Unibraw	102
4.4.	Rekapitulasi Hasil Kuesioner Atas Penilaian Terhadap Ancaman Eksternal Unibraw	102
4.5.	Rekapitulasi Hasil Kuesioner Atas Pembobotan Terhadap Peluang Eksternal Unibraw	103
4.6.	Rekapitulasi Hasil Kuesioner Atas Pembobotan Terhadap Ancaman Eksternal Unibraw	103
4.7.	Hasil Analisis EFE Unibraw	104
4.8.	Rekapitulasi Hasil Kuesioner Atas Penilaian Terhadap Kekuatan Internal Unibraw	107
4.9.	Rekapitulasi Hasil Kuesioner Atas Penilaian Terhadap Kelemahan Internal Unibraw	108
4.10.	Rekapitulasi Hasil Kuesioner Atas Pembobotan Terhadap	

Kekuatan Internal Unibraw	108
4.11. Rekapitulasi Hasil Kuesioner Atas Pembobotan Terhadap Kelemahan Internal Unibraw	108
4.12. Hasil Analisis IFE Unibraw	109
4.13. Konversi Analisis Rantai Nilai Pada Aktivitas Universitas Brawijaya	114
4.14. Rekapitulasi Hasil Kuesioner Pembobotan Aktivitas Primer dan Sekunder Unibraw	115
4.15. Rekapitulasi Hasil Kuesioner Penilaian Aktivitas Primer dan Sekunder	116
4.16. Pengukuran Kinerja <i>value Chain</i> (Rantai Nialia) Unibraw	117





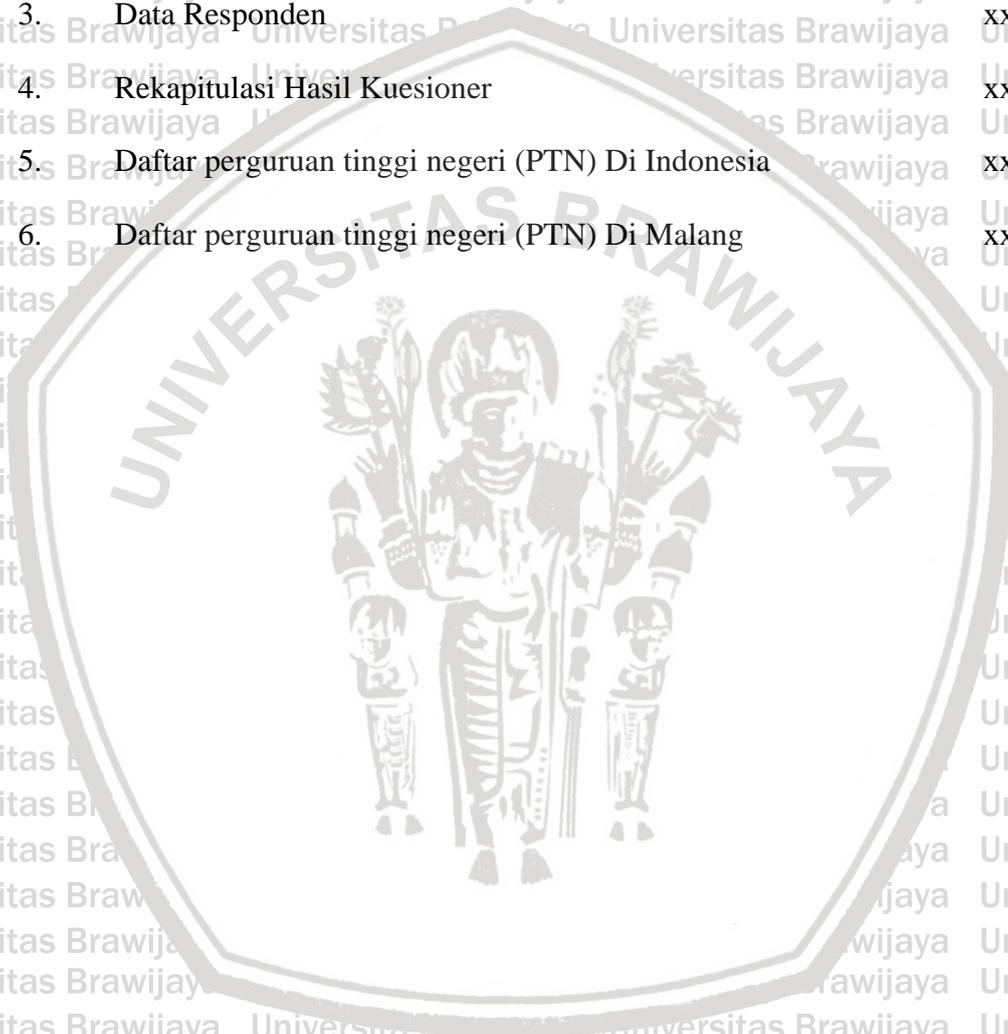
## DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Hal.
2.1.	Rincia Hierarki Strategi	11
2.2.	Model Manajemen Strategis Pearce dan Robinson	16
2.3.	Model Manajemen Strategi Fred R. David	17
2.4.	Strategi Generik oleh Michael Porter	24
2.5.	Kerangka Kerja Analisis Perumusan Strategi	29
2.6.	Langkah-Langkah dalam Analisis Lingkungan Internal	39
2.7.	Pengamatan Lingkungan Eksternal	42
2.8.	Lingkungan Eksternal Perusahaan	43
2.9.	Lingkungan Industri Suatu Perusahaan	47
2.10.	<i>Value Chain Analysis</i> (Analisis Rantai Nilai)	60
2.11.	Kerangka Pemikiran (Analisis Strategi Keunggulan Bersaing )	66
3.1.	Matriks Internal-Eksternal	80
4.1	Lambang Universitas Brawijaya	91
4.2.	Matriks Internal Eksternal	112



## DAFTAR LAMPIRAN

No.	judul Lampiran	Hal.
1.	Pengantar Kuesioner	xi
2.	kuesioner Penelitian	xii
3.	Data Responden	xxi
4.	Rekapitulasi Hasil Kuesioner	xxiv
5.	Daftar perguruan tinggi negeri (PTN) Di Indonesia	xxvi
6.	Daftar perguruan tinggi negeri (PTN) Di Malang	xxvii



## ABSTRAK

### ***Value Chain Analysis* Sebagai Dasar Perumusan Strategi Keunggulan Bersaing Universitas Brawijaya**

**Tahun** : 2007

**Disusun Oleh** : Muhammad Hasan

**Dosen Pembimbing** : Mohammad Fatch, SE., MS.

---

Setiap perguruan tinggi dituntut untuk memiliki keunggulan kualitas dan daya saing di era global. Keunggulan tersebut harus dimanfaatkan lebih optimal sebagai syarat menjadi PTN yang diperhitungkan dalam skala nasional maupun internasional. Kondisi itulah yang menjadikan pihak manajemen kampus perlu memperhatikan model perumusan strategi bersaing Unibraw. Hal ini dapat dilakukan dengan menemukan faktor-faktor internal maupun eksternal kunci yang dapat mempengaruhi tingkat keberhasilan strategi, potensi serta keunggulan bersaing secara lebih detail sehingga mampu memberikan informasi tentang potensi penciptaan nilai yang menjadi keunggulan Unibraw dan dapat dijadikan sebagai dasar dalam merumuskan strategi keunggulan bersaing.

Penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian deskriptif yang menggambarkan situasi dan kondisi lingkungan internal dan eksternal Unibraw dalam menghadapi persaingan antar perguruan tinggi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis keunggulan bersaing serta rumusan strategi keunggulan bersaing Unibraw dengan pendekatan *value chain analysis*. Penelitian ini dilaksanakan di Unibraw dengan 3 responden di 3 fakultas yang mewakili kondisi dan karakter data yang dibutuhkan. Metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah *case study* dengan menggunakan kuesioner yang ditunjang wawancara sebagai teknik pengumpulan data. Alat analisis yang digunakan adalah *value chain analysis* yang didukung dengan alat analisis lingkungan internal dan eksternal.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa posisi Unibraw memiliki *strong competitive competition* yang tinggi. Perhitungan *value chain analysis* menghasilkan skor sebesar 2,948 yang menggambarkan bahwa kinerja rantai nilai pada Unibraw berada jauh di atas rata-rata. Aktivitas primer yang paling banyak memberikan nilai keunggulan terhadap Unibraw adalah aspek operasional dan pelayanan, sedangkan aktivitas sekunder yang paling banyak memberikan nilai adalah aspek kualitas manajemen sumber daya manusia (MSDM). Aktivitas primer yang memberikan skor terendah adalah aspek logistik keluar yang berarti bahwa keberadaan jaringan dan kerjasama antara Unibraw dengan instansi pemerintah/swasta/perusahaan belum memberikan kontribusi secara optimal atau aspek jaringan dan kerjasama yang dimiliki Unibraw masih lemah, sedangkan aktivitas sekunder yang memberikan skor terendah adalah aspek pembelian yaitu lemahnya daya dukung berupa sarana dan prasarana penunjang peningkatan kualitas dan daya saing.

**Kata Kunci:** *value chain analysis*, keunggulan bersaing, Unibraw

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Era persaingan global menuntut untuk tanggap dan mampu merespon kondisi yang terjadi, terutama peran mutu sumber daya manusia (SDM) yang memiliki daya saing yang relevan dengan kebutuhan untuk menjawab tantangan tersebut. Salah satu faktor penting dalam menghadapi tantangan era global yaitu dengan menyiapkan *stock* SDM dengan kualitas yang sesuai dengan kebutuhan. SDM yang dimaksud dapat dipenuhi dari lembaga pendidikan tinggi karena pada dasarnya perguruan tinggi secara khusus disiapkan untuk menjawab tantangan tersebut. Namun secara umum, lembaga pendidikan tinggi baik perguruan tinggi negeri (PTN) maupun perguruan tinggi swasta (PTS) di Indonesia belum memenuhi kriteria mutu dan daya saing seperti yang dimaksud dalam era keterbukaan tersebut.

Sebagai gambaran tentang mutu dan daya saing perguruan tinggi, seperti yang dikutip dalam Mediaindo (2006) bahwa mutu perguruan tinggi di Indonesia saat ini sangat tertinggal jauh dibanding negara maju dan Asia lainnya. Hasil pemeringkatan oleh majalah Times (Oktober, 2006) terhadap 520 perguruan tinggi di seluruh dunia yaitu hanya 4 perguruan tinggi di Indonesia yang mampu 'menerobos' jajaran 520 jajaran perguruan tinggi terbaik di dunia yaitu UI, ITB, UGM, dan UNDIP. Padahal di Indonesia terdapat 82 PTN dan 2600 PTS. Dalam pemeringkatan tersebut, UI berada di urutan ke-250, ITB peringkat 258, UGM

peringkat 270, dan UNDIP peringkat 495 dari 520 perguruan tinggi di dunia yang disurvei majalah Times selama 3 tahun yaitu tahun 2004, 2005, dan 2006.

Kondisi ini berarti menuntun lembaga pendidikan tinggi, baik PTN maupun PTS agar memiliki keunggulan secara mutu dan mampu berdaya saing sehingga *output* (lulusan) yang dihasilkan mampu bersaing di era global.

Besarnya tuntutan tersebut menjadi pemicu lembaga pendidikan tinggi untuk mampu bersaing secara profesional antar perguruan tinggi, baik dalam skala lokal, regional, nasional, maupun internasional. Bahkan persaingan antar perguruan tinggi semakin 'tajam' sebagai akibat langsung dari dibukanya perguruan tinggi asing (PTA) sehingga kondisi ini menuntut agar PTN dan PTS memiliki keluwesan dalam mengembangkan program akademiknya (Turmudzi, 2006). Hal ini sekaligus sebagai bukti ketatnya persaingan antar perguruan tinggi di era keterbukaan.

Perguruan tinggi juga dituntut untuk memiliki proses manajemen organisasi yang baik dengan harapan mampu menghasilkan *output* yang *marketable*. Salah satu wacana yang berkembang dalam menjawab tuntutan tersebut adalah dengan menerapkan konsep otonomi Perguruan tinggi dengan dikeluarkannya PP No. 60 dan 61 Tahun 1999. Saat ini PP tersebut masih berlaku sebagai respon atas ketatnya persaingan serta tuntutan bagi perguruan tinggi untuk bersaing secara dinamis agar *output* yang dihasilkan benar-benar memenuhi standar kebutuhan.

Sebagaimana diungkapkan oleh Turmudzi (2006), pada dasarnya otonomi bagi kehidupan perguruan tinggi merupakan suatu keniscayaan yang tidak mungkin tertepiskan karena perguruan tinggi (khususnya di Indonesia) diposisikan sebagai sub ordinat dari kepentingan bangsa dan akhirnya otonomi

menjadi pilihan terbaik untuk mengembangkan potensi perguruan tinggi di Indonesia. Harapan tersebut pun terwujud dengan dikeluarkannya PP No. 60 dan 61 Tahun 1999 yang menjadi dasar hukum penerapan status otonomi perguruan tinggi. Hal ini bukan berarti pelaksanaan otonomi perguruan tinggi tidak mengalami kendala. Kendala ini pasti terus terjadi, baik PTN yang telah berstatus otonom maupun yang sedang dalam proses masa transisi menuju kampus yang otonom. Kondisi semacam ini memang diperlukan kajian secara komprehensif bagi PTN yang sedang melakukan persiapan menuju perubahan status. Salah satunya adalah Universitas Brawijaya (Unibraw) yang telah merencanakan perubahan status menjadi kampus otonom.

Saat ini Unibraw telah melakukan proses transformasi atau masa transisi menuju kampus otonom antara tahun 2006 hingga 2010 (Tim Kajian Otonom Unibraw, 2006). Rencana tersebut diperlukan telaah dengan menjunjung tinggi nilai-nilai obyektivitas dan rasionalitas. Dengan bekal tersebut, Unibraw juga mencanangkan dirinya sebagai *entrepreneurial university*, yang menjadi salah satu bekal untuk bersaing di tingkat nasional dan internasional.

Dengan memperhatikan visi dan misi serta tekad Unibraw, maka dituntut untuk memiliki persiapan yang matang dan langkah-langkah yang strategis untuk merealisasikannya. Salah satu kebutuhan yang menjadi bekal dalam persaingan antar perguruan tinggi yaitu harus memiliki keunggulan bersaing yang kompetitif.

Untuk itu pula diperlukan berbagai macam analisis, baik secara internal maupun eksternal untuk mengetahui kondisi obyektif Unibraw dalam bersaing. Selain itu juga diperlukan kajian yang lebih komprehensif tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang mempengaruhi keberlanjutan universitas yang bersangkutan. Hasil dari analisis inilah yang diharapkan mampu memberikan

informasi tentang kondisi obyektif Unibraw dan mengetahui apa yang menjadi menjadi nilai keunggulan bersaing potensial yang belum tentu dimiliki oleh PTN maupun PTS lainnya.

Keunggulan bersaing yang dimiliki oleh universitas harus dimanfaatkan lebih optimal sebagai syarat menjadi PTN yang diperhitungkan dalam skala nasional dan internasional. Hal ini tentu harus diimbangi dengan memperbaiki kelemahan internal universitas dan analisis terhadap ancaman dari lingkungan eksternal. Perumusan strategi keunggulan bersaing yang sesuai diharapkan dapat meningkatkan daya saing Unibraw dalam persaingan antar lembaga pendidikan tinggi. Tidak hanya mampu bersaing ditingkat nasional, tapi juga internasional.

Perumusan strategi bersaing unibraw dilakukan dengan menemukan faktor-faktor internal maupun eksternal kunci yang dapat mempengaruhi tingkat keberhasilan strategi. Visi dan misi yang telah dicanangkan harus relevan dan siap untuk diterapkan dengan dukungan seluruh *stake holder* Unibraw. Kekuatan yang dimiliki universitas akan menjadi modal utama untuk memenangkan persaingan dengan memanfaatkan peluang yang ada. Analisis keunggulan bersaing di Unibraw perlu dilakukan dengan tiga tahap yang dilakukan secara obyektif, yaitu *input stage* (tahap pengumpulan data), *matching stage* (tahap Pencocokan) dan *decision stage* (tahap pengambilan keputusan). Tahapan-tahapan ini diharapkan mampu memberikan jalan tepat bagi universitas untuk strategi bersaing dan meningkatkan mutu serta daya saing universitas.

Berdasarkan perumusan strategi keunggulan bersaing dengan tiga tahapan tersebut akan diketahui faktor internal dan eksternal kunci yang mempengaruhi kinerja Unibraw secara umum. Kemudian dari analisis lingkungan internal dan eksternal akan diketahui keunggulan bersaing yang dimiliki Unibraw

yang dapat digunakan untuk meningkatkan mutu dan daya saing perguruan tinggi.

Perumusan strategi ini dilakukan dengan pendekatan manajemen strategi. Titik tekan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor-faktor yang menjadi nilai keunggulan bersaing Unibraw, tidak hanya secara umum, melainkan lebih spesifik. Untuk itulah dalam penelitian ini dilengkapi dengan alat analisis dengan pendekatan *value chain analysis* atau Analisis Rantai Nilai.

Setelah mengetahui potensi dan strategi keunggulan bersaing secara umum, *value chain analysis* akan menjelaskan lebih detail tentang potensi pencipta nilai yang menjadi nilai keunggulan Unibraw dan dapat dijadikan sebagai dasar dalam merumuskan strategi keunggulan bersaing. Selain itu juga dapat diketahui potensi pencipta nilai yang masih kurang atau belum terberdayakan secara optimal. Karena titik tekan dalam penelitian ini adalah fokus pada identifikasi potensi pencipta nilai yang menjadi keunggulan strategis bagi Unibraw, maka penelitian ini di kaji dengan pendekatan *value chain analysis* sebagai dasar perumusan strategi keunggulan bersaing Universitas Brawijaya.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan penjabaran pada sub bab sebelumnya, penelitian ini menitik beratkan pada identifikasi keunggulan bersaing Unibraw agar mampu merumuskan strategi keunggulan bersaing yang lebih tepat, maka rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu **“Bagaimana *value chain analysis* sebagai dasar perumusan strategi keunggulan bersaing Universitas Brawijaya?”**

### 1.3. Batasan Penelitian

Agar pembahasan tidak bias dan tetap fokus terhadap pokok masalah yang dikaji, maka penelitian ini dibatasi pada beberapa aspek sebagai berikut:

#### 1. Bahwa analisis keunggulan bersaing Unibraw dengan pendekatan *Value*

*Chain Analysis* dimaksudkan untuk mengukur kinerja rantai nilai yang terdiri atas aktivitas primer dan sekunder. Aktivitas primer ini mencakup aktivitas logistik ke dalam, operasional, logistik keluar, pemasaran, pelayanan. Aktivitas sekunder ini mencakup infrastruktur perusahaan, MSDM, teknologi, pembelian. Kedua aktivitas tersebut dikonversikan sesuai dengan kondisi dan kebutuhan kinerja rantai nilai di Unibraw.

Dengan demikian, hasil yang dimaksudkan dalam penelitian ini merupakan hasil analisis yang didasarkan pada indikator kinerja yang sudah ditentukan dalam konsep *Value Chain*.

#### 2. Analisis keunggulan bersaing ini difokuskan pada nilai keunggulan bersaing Unibraw dengan universitas negeri di Malang. Dalam hal ini obyek yang dijadikan pembanding adalah Universitas Negeri Malang (UM) yang didasarkan pada ukuran nilai kinerjanya

### 1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui dan menganalisis keunggulan bersaing Unibraw
2. Mengetahui dan menganalisis rumusan strategi keunggulan bersaing

Unibraw dengan pendekatan *value chain analysis*

## 1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, terutama bagi pihak yang terkait dalam proses dan hasil penelitian. Beberapa manfaat yang dimaksud diantaranya adalah:

### 1. Bagi Peneliti

- a. Sebagai media dalam menambah wawasan dan pengetahuan guna meningkatkan kompetensi, khususnya dibidang ilmu manajemen
- b. Sebagai penerapan ilmu dan teori, khususnya ilmu manajemen strategi yang diperoleh selama mengikuti proses pendidikan
- c. Dapat mengimplementasikan ilmu secara langsung di lapangan

### 2. Bagi Obyek Penelitian

- a. Sebagai bahan pertimbangan bagi Unibraw dalam mengambil keputusan mengenai strategi keunggulan bersaing dalam meningkatkan mutu dan daya saing universitas
- b. Universitas diharapkan mampu mengetahui potensi yang menjadi kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya agar kebijakan strategis yang diambil adalah tepat
- c. Sebagai bahan pembanding atau referensi antara strategi yang telah diterapkan dan hasil penelitian
- d. Dapat digunakan sebagai referensi dengan dasar teoritis untuk mencapai tujuan perusahaan.

### 3. Bagi Pihak Lain

- a. Sebagai bahan referensi dan pertimbangan di dalam menyelesaikan masalah yang serupa
- b. Sebagai bahan referensi penelitian selanjutnya.



## BAB II LANDASAN TEORI

### 2.1. Konsep Dasar Manajemen Strategi

#### 2.1.1. Pengertian Strategi

Kata Strategi berasal dari bahasa Yunani yaitu “*strategos*” atau “*strategia*” yang berarti Jenderal. Sebenarnya strategi berasal dari militer yang berarti penempatan pasukan dalam jumlah yang besar untuk mengalahkan musuh.

Strategi juga memiliki arti yang tersirat yaitu merupakan rencana berskala besar yang berorientasi kepada jangkauan masa yang akan datang serta ditetapkan sedemikian rupa sehingga memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya dalam kondisi persaingan yang diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang bersangkutan.

Strategi merupakan kesatuan keputusan yang dirumuskan dan dikembangkan berdasarkan tinjauan terhadap banyak faktor baik faktor internal maupun eksternal. Berikut ini adalah definisi strategi menurut beberapa ahli.

Menurut Stephanie K. Marrus seperti dikutip oleh Husein Umar (2003:31):

“Strategi didefinisikan, sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi disertai penyusunan suatu cara atau bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.”

Menurut Jauch dan Glueck (1994:12) :

“Strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan

dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan.”

Menurut Wheelen dan Hunger (2003:16):

“Strategi merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing.”

Dengan kata lain, pengertian strategi menurut Pearce dan Robinson adalah rencana para manajer yang berskala besar dan berorientasi kepada masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan persaingan guna mencapai sasaran perusahaan.

Dari beberapa definisi tersebut telah jelas bahwa pada dasarnya strategi merupakan kesatuan keputusan yang ditujukan mencapai tujuan organisasi atau perusahaan melalui tahapan-tahapan tertentu. Melalui strategi, manajemen mengarahkan pada rencana berskala besar yang berorientasi ke masa depan agar mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan dalam kompetisi yang dihadapi. Strategi mencerminkan bagaimana perusahaan mencapai tujuan dan perusahaan mengukur keberhasilan tujuan yang dicapai agar proses perbaikan dalam tubuh organisasi atau perusahaan tetap berkelanjutan.

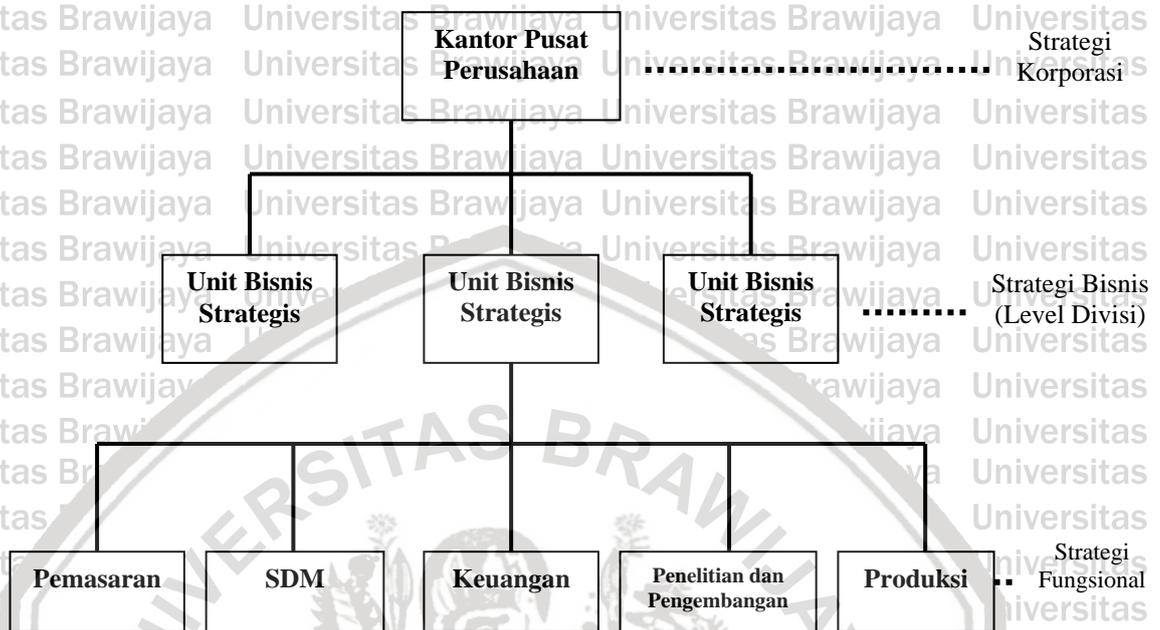
Hal penting yang juga perlu diperhatikan adalah bahwa strategi selalu berhubungan dengan lingkungan. Baik lingkungan usaha, lingkungan persaingan, lingkungan industri bahkan sampai lingkungan alam. Strategi bertujuan menyelaraskan lingkungan dengan aktivitas maupun kegiatan yang dilakukan perusahaan yang pada akhirnya digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan.

### 2.1.2. Hierarki Strategi

Menurut Wheelen dan Hunger (2003:24) perusahaan bisnis multidivisional yang biasanya besar, memiliki tiga level strategi yaitu:

1. **Strategi korporasi** menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan mengenai sikap perusahaan secara umum terhadap arah pertumbuhan dan manajemen berbagai bisnis dan lini produk untuk mencapai keseimbangan portofolio produk dan jasa.
2. **Strategi bisnis**, disebut juga strategi bersaing, biasanya segmen pasar yang dilayani divisi tersebut, dikembangkan pada level divisi, dan menekankan pada perbaikan posisi persaingan produk barang atau jasa perusahaan dalam industri khusus.
3. **Strategi fungsional** menekankan terutama pada pemaksimalan sumber daya produktivitas. Dalam batasan perusahaan dan strategi bisnis yang berada di sekitar mereka, departemen fungsional mengembangkan strategi untuk mengumpulkan bersama-sama berbagai aktivitas dan kompetensi mereka guna memperbaiki kinerja.

Gambar 2.1  
Hierarki Strategi



Sumber: J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis* (2003:26)

### 2.1.3. Manfaat Strategi

Apapun latar belakangnya, baik karena permasalahan maupun keinginan, organisasi tetap perlu memiliki strategi. Strategi menggambarkan arah perusahaan dan merupakan perkiraan terhadap apa yang akan terjadi pada masa yang akan datang. Manfaat merumuskan strategi bagi perusahaan sangat luas dan dapat digunakan sebagai pemecahan masalah di masa yang akan datang.

Dengan menggunakan rumusan manajemen strategi, perusahaan akan mendapatkan banyak manfaat. Menurut Pearce dan Robinson (1997:30) menjelaskan bahwa ada beberapa manfaat dari manajemen strategi yaitu:

1. Kegiatan perumusan (formulasi) strategi memperkuat kemampuan perusahaan mencegah masalah.

2. Keputusan strategi yang didasarkan pada kelompok mungkin sekali dihasilkan dari alternatif yang terbaik yang ada.
3. Keterlibatan karyawan dalam perumusan strategi meningkatkan pemahaman mereka akan adanya hubungan produktivitas-imbalan di setiap rencana strategi dan dengan demikian, mempertinggi motivasi mereka.
4. Senjang dan tumpang tindih kegiatan diantara individu dan kelompok berkurang karena partisipasi dalam perumusan strategi memperjelas adanya perbedaan peran masing-masing.
5. Penolakan terhadap perubahan berkurang.

Menurut Jauch & Glueck (1994: 33) manfaat manajemen strategi adalah:

1. Membantu perusahaan melihat lebih dulu peluang dan ancaman masa depan.
2. Menyediakan sasaran yang jelas serta arah untuk masa depan perusahaan.
3. Riset dalam manajemen strategi dapat membantu para manajer, dalam hal ini mengesankan bahwa perencanaan formal membantu keberhasilan.

Menurut Tripomo dan Udan (2005:20), rumusan strategi yang baik memiliki manfaat sebagai berikut:

- a. Mendorong pemahaman terhadap kondisi sebenarnya di dalam perusahaan.
- b. Mengatasi konflik yang disebabkan oleh arah pengembangan perusahaan yang tidak jelas.

- c. Pemanfaatan secara efektif dan alokasi sumberdaya perusahaan yang terbatas.
- d. Memenangkan kompetisi persaingan antar perusahaan yang sangat ketat.
- e. Mampu membantu perusahaan mencapai keinginan dan memecahkan permasalahan yang rumit.

Dengan menggunakan manajemen strategi sebagai suatu kerangka kerja untuk menyelesaikan setiap masalah dalam organisasi, maka manajer diajak untuk berpikir lebih kreatif dan secara strategis. Pemecahan masalah dengan menghasilkan dan mempertimbangkan lebih banyak alternatif yang dibangun dari suatu analisis yang lebih teliti akan lebih menjanjikan suatu hasil yang menguntungkan. Hal ini karena pihak manajemen akan mempertimbangkan prioritas-prioritas penyelesaian masalah dengan lebih efektif dan efisien.

#### **2.1.4. Pengertian Manajemen Strategi**

Manajemen strategi melihat sebuah perusahaan sebagai satu kesatuan yang utuh, dimana setiap aspek dalam organisasi atau perusahaan dan lingkungan yang ada merupakan mata rantai yang tidak bisa dipisahkan. Manajemen strategi menyediakan alat analisa untuk memadukan misi dan tujuan yang hendak dicapai dengan hasil analisa lingkungan internal dan eksternal. Untuk memahami manajemen strategi lebih lanjut berikut ini adalah definisi manajemen strategi dari beberapa ahli:

Menurut Pearce dan Robinson (1997:19) :

“Manajemen strategi didefinisikan sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan

(implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan”.

Menurut Wheelen dan Hunger (2003:4):

“Manajemen strategi sebagai: serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.

Manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi dan evaluasi atau pengendalian.

Menurut Jauch dan Glueck (1994:6) mendefinisikan

“Manajemen strategi (*strategic management*) adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.”

Manajemen strategi merupakan suatu rangkaian proses pengambilan keputusan strategi yang meliputi kerangka perumusan (*formulating*), implementasi (*implementing*) serta evaluasi (*evaluating*). Proses manajemen strategi ini meliputi rencana-rencana jangka panjang maupun pendek untuk mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Jadi dalam hal ini strategi merupakan parameter sebuah organisasi dalam pengertian menentukan tempat bisnis dan cara bisnis. Selain itu, definisi yang beragam tersebut menunjukkan bahwa manajemen strategi sangat menekankan pada pengamatan terhadap lingkungan untuk mengantisipasi berbagai perubahan baik internal maupun eksternal dalam rangka menentukan posisi perusahaan dalam industri di masa yang akan datang.

### 2.1.5. Proses Manajemen Strategi

Manajemen strategi bukan sesuatu hal yang dapat dirumuskan secara langsung, melainkan disusun atas dasar tahapan yang sistematis, mulai dari perumusan visi dan misi perusahaan sampai pada *feedback* di tahapan evaluasi.

Proses manajemen strategi secara umum dibagi atas empat langkah yaitu:

1. Mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal.
2. Formulasi strategi.
3. Implementasi strategi.
4. Evaluasi strategi.

Secara terinci, Pearce dan Robinson (1997:20) mengungkapkan bahwa proses manajemen strategi terdiri atas sembilan tugas penting, yaitu:

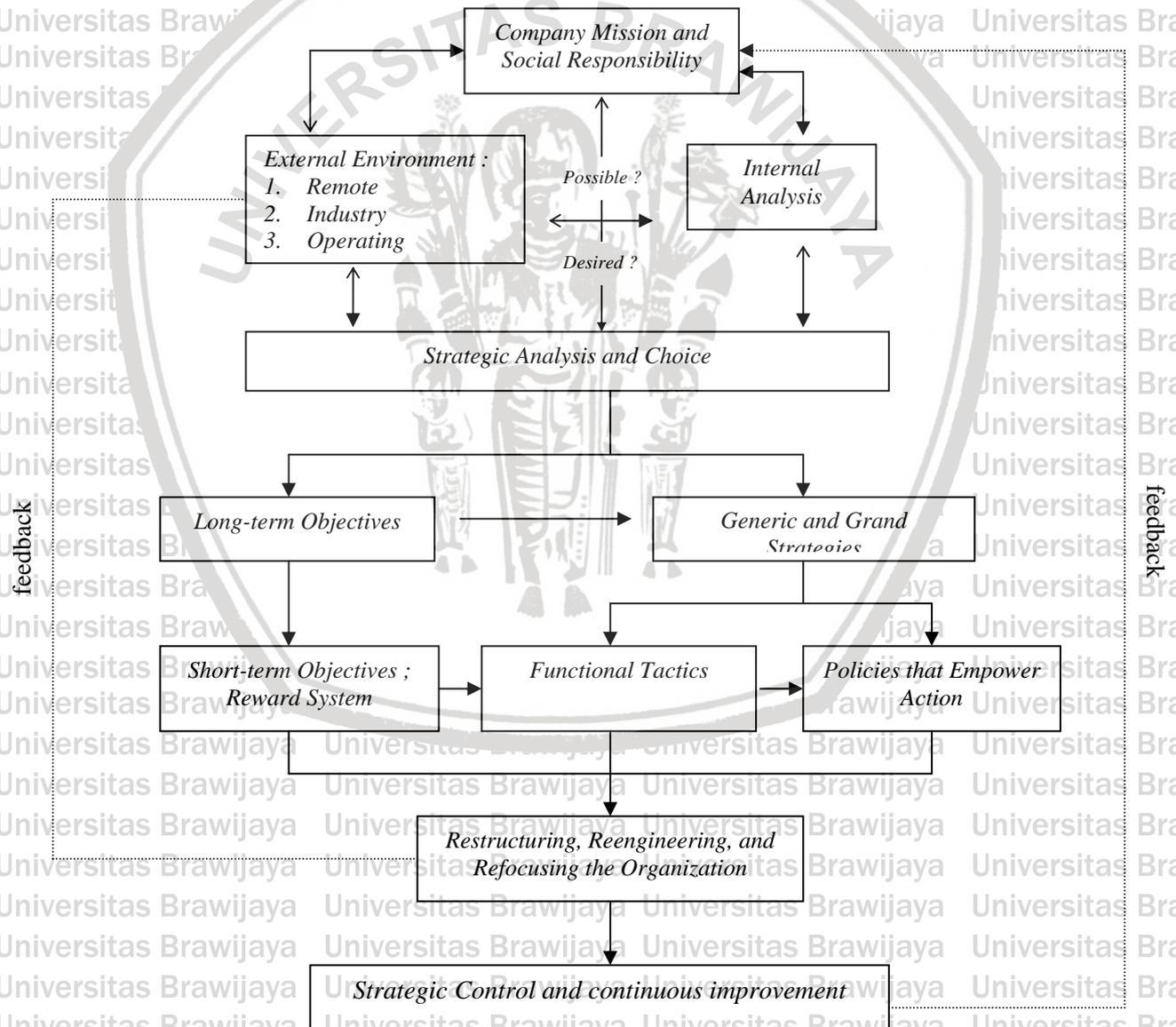
1. Merumuskan misi perusahaan, meliputi rumusan tentang maksud keberadaan (*purpose*), filosofi (*philosophy*) dan tujuan (*goal*).
2. Mengembangkan profil perusahaan yang mencerminkan kondisi intern dan kapabilitasnya.
3. Menilai lingkungan eksternal perusahaan, baik pesaing maupun faktor-faktor kontekstual umum.
4. Menganalisis opsi perusahaan dengan mencocokkan sumberdaya yang dimiliki perusahaan dengan lingkungan eksternalnya.
5. Mengidentifikasi opsi yang paling dikehendaki dengan mengevaluasi setiap opsi yang ada berdasarkan misi perusahaan.
6. Memilih seperangkat sasaran jangka panjang dan strategi umum (*grand strategy*) yang mendekati pilihan yang paling dikehendaki.

7. Mengembangkan sasaran tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan sasaran jangka panjang dan strategi umum yang dipilih.
8. Menerapkan pilihan strategi dengan mengalokasikan sumberdaya.
9. Mengevaluasi keberhasilan proses strategik sebagai masukan bagi pengambilan keputusan yang akan datang.

Secara umum, sembilan tugas penting tersebut tertuang dalam model berikut.

Gambar 2.2.

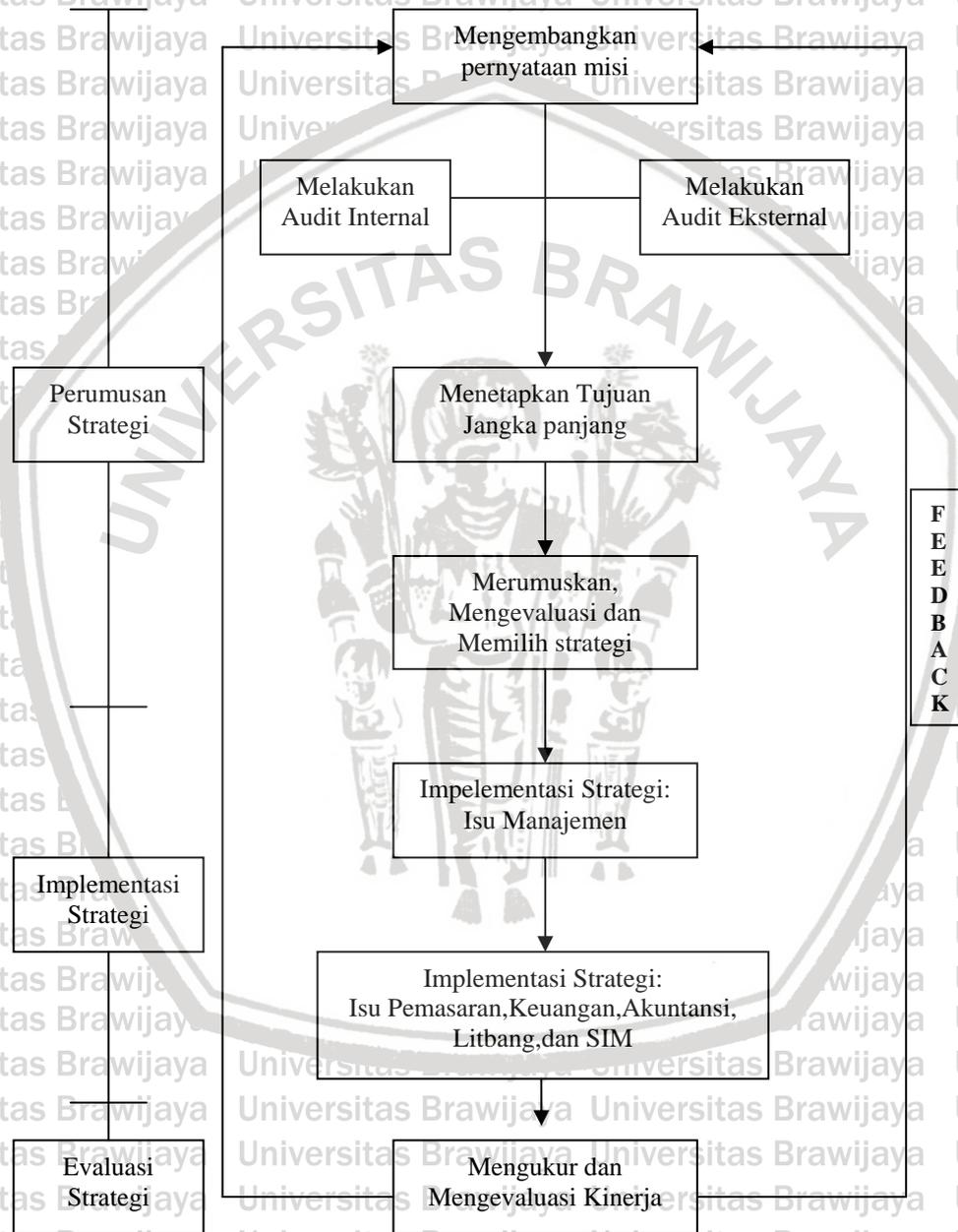
Model Manajemen Strategis Pearce dan Robinson.



Sumber: Pearce and Robinson, *Manajemen Strategik* (1997:40)

Selain itu, Fred R. David juga mengungkapkan model manajemen strategis perusahaan sebagai berikut.

Gambar 2.3  
Model Manajemen Strategi Fred R. David



Sumber: Fred, R.David, *Manajemen Strategis* ( 2005:19)

Secara umum, komponen-komponen yang terdapat dalam model manajemen strategis, antara lain:

a. Misi Perusahaan

Misi suatu perusahaan adalah tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan yang berbeda antara satu perusahaan dengan perusahaan yang lain dalam industri sejenis dan secara umum mencakup lingkup operasional perusahaan.

Secara singkat misi menjabarkan mengenai produk, pasar dan bidang teknologi yang dimiliki oleh perusahaan yang mencerminkan nilai dan prioritas dari para pemilik perusahaan.

b. Analisis Lingkungan Internal dan Lingkungan Eksternal

Realisasi misi perusahaan akan menjadi sulit dilakukan jika perusahaan tidak berinteraksi dengan lingkungan eksternal perusahaan. Pengambilan keputusan dan analisis mengenai kondisi lingkungan eksternal sangat penting karena perusahaan tidak dapat mengendalikan lingkungan eksternal.

Lingkungan eksternal senantiasa berubah dan perusahaan harus bertahan di dalam menghadapi perubahan lingkungan tersebut.

Selain itu, kondisi internal perusahaan harus selalu dipantau agar kekuatan dan kelemahan perusahaan dapat dianalisis dan dapat dijadikan sebuah keunggulan kompetitif dari perusahaan tersebut. Jadi, dapat disimpulkan

bahwa sebelum perusahaan menentukan dan menerapkan strateginya, perusahaan harus terlebih dahulu menganalisis posisi perusahaan saat ini, baik dilihat dari posisi persaingan dengan usaha sejenis maupun dari faktor kondisi perusahaan sendiri.

#### c. Analisis Pilihan Strategi

Penilaian secara simultan atas lingkungan eksternal dan internal memungkinkan perusahaan mengidentifikasi berbagai peluang yang mungkin bisa diperoleh oleh perusahaan (Pearce dan Robinson, 1997:35).

Peluang tersebut merupakan investasi yang mungkin dilakukan oleh perusahaan. Akan tetapi peluang tersebut harus ditangkap dengan menggunakan strategi. Analisis internal dan eksternal akan memunculkan berbagai alternatif pilihan strategi (*strategic choice*). Proses ini dimaksudkan untuk menyediakan kombinasi sasaran jangka panjang dan strategi umum yang secara optimal akan memposisikan perusahaan dalam lingkungan eksternalnya untuk mencapai misi perusahaan.

#### d. Sasaran Jangka Panjang

Upaya pencapaian tujuan perusahaan merupakan suatu proses berkesinambungan yang dilakukan dalam beberapa tahap. Pembuatan sasaran jangka panjang ini mengacu pada strategi induk yang telah ditetapkan sebelumnya.

#### e. Strategi Umum (*grand strategy*)

Rencana umum dan menyeluruh mengenai tindakan-tindakan utama yang akan dijalankan perusahaan untuk mencapai sasaran jangka panjangnya dalam suatu lingkungan yang dinamik dinamakan strategi umum (*grand strategy*). Menurut Pierce dan Robinson (1997:36) strategi umum perusahaan ada 14 strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan yaitu:

konsentrasi, pengembangan pasar, pengembangan produk, inovasi, integrasi horisontal, integrasi vertikal, usaha patungan, aliansi strategik, konsorsium,

diversifikasi konsentrik, diversifikasi konglomerat, pembenahan diri, divestasi dan likuidasi.

#### f. Strategi Fungsional

Langkah penting implementasi strategi umum dilakukan dengan membagi strategi dalam berbagai sasaran jangka pendek. Sasaran jangka pendek ini mengacu pada strategi fungsional yang sifatnya operasional. Strategi fungsional ini mengarah kepada berbagai bidang operasional dalam perusahaan untuk memperjelas hubungan strategi induk/utama dengan identifikasi rincian yang sifatnya spesifik. Strategi fungsional ini dimaksudkan agar perusahaan selalu konsisten dengan strategi utamanya dalam setiap kegiatan operasional perusahaan. Di dalam beberapa perusahaan, bidang-bidang fungsional terdiri atas beberapa bagian seperti bidang keuangan, sumberdaya manusia, produksi dan operasional, serta bidang pemasaran.

#### g. Program, Pelaksanaan, Pengendalian dan Evaluasi

Tahapan ini merupakan akhir dari perencanaan strategis dalam manajemen strategi. Umar (2003:27) menyatakan bahwa sasaran yang ingin diraih dapat direalisasikan dengan strategi yang telah ditetapkan, strategi harus ditindaklanjuti dengan pelaksanaan (*action*). Perumusan strategi selalu diawali dengan perencanaan. Perencanaan yang masih umum sebaiknya dibuat menjadi bentuk yang lebih detail, misalnya dalam bentuk program-program kerja atau kebijakan perusahaan. Program kerja ditindaklanjuti dengan pelaksanaan sekaligus alokasi sumber daya perusahaan.

Pengendalian atau pengawasan diperlukan untuk menjamin bahwa semua kegiatan yang diselenggarakan oleh perusahaan tetap pada rencana yang telah disusun sebelumnya. Evaluasi pekerjaan merupakan tahap akhir penyusunan strategi dan apabila dari evaluasi ditemukan sesuatu hal yang menyimpang dari tujuan perusahaan sebelumnya, maka diperlukan *feedback* (umpan balik) untuk memberikan masukan dalam menyusun strategi selanjutnya.

### 2.1.6. Resiko Manajemen Strategi

Manajemen strategi juga membawa konsekuensi resiko jika diterapkan dalam suatu perusahaan. Menurut Pearce dan Robinson (1997:31), ada tiga resiko manajemen strategi yaitu :

1. Waktu yang digunakan manajer untuk proses manajemen strategi dapat menimbulkan dampak negatif atas tanggung jawab operasional mereka.
2. Jika para perumus strategi tidak terlibat secara dekat dalam implementasinya, mereka mungkin akan mengelakkan tanggung jawab individual atas keputusan yang diambil.
3. Para manajer strategi harus mampu mengantisipasi dan menanggapi kekecewaan para bawahan yang berpartisipasi atas harapan-harapan yang tidak menjadi kenyataan.

Dengan adanya resiko dalam manajemen strategi, manajemen akan lebih bijak dalam menggunakan bidang ilmu ini dan pemahaman terhadap bidang ilmu ini akan lebih baik agar manfaat yang dihasilkan pun maksimal. Selain itu, para pembuat keputusan menjadi peka terhadap kemungkinan-kemungkinan konsekuensi negatif ini dan menyiapkan mereka dalam cara-cara efektif untuk

meminimalkan konsekuensi negatif akan memperkuat potensi manfaat perencanaan strategi dalam perusahaan.

## 2.2. Strategi Bersaing

Strategi bersaing dirumuskan untuk meningkatkan daya saing perusahaan di mata pelanggan maupun calon pelanggan. Strategi bersaing akan memberikan keunggulan terhadap perusahaan sehingga akan membedakan perusahaan satu dengan perusahaan yang lain. Sehingga akan menimbulkan persaingan yang sehat dengan pelanggan yang telah tersegmentasi.

Menurut Umar (2003:34) yang dikutip dari Porter, ada empat strategi bersaing (generik) yang digunakan beberapa perusahaan untuk mengungguli perusahaan lain dalam ketatnya persaingan industri:

### 1. Keunggulan Biaya Menyeluruh

Perusahaan yang menerapkan strategi ini berfokus pada pengurangan dan meminimalkan biaya produksi yang dikeluarkan untuk menghasilkan laba yang lebih besar. Laba yang lebih besar daripada pesaing industri akan memberikan posisi bersaing yang lebih baik di antara perusahaan lain.

Keunggulan biaya ini dimulai dengan efisiensi dan efektivitas biaya dari seluruh kegiatan perusahaan.

### 2. Diferensiasi

Diferensiasi mengharuskan perusahaan untuk memberikan sesuatu yang baru atau berbeda dengan produk perusahaan pesaing. Dimensi-dimensi dalam strategi diferensiasi antara lain: citra produk (merek), teknologi, ciri khusus, pelayanan, jaringan distribusi dan dimensi produk lainnya.

Diferensiasi menghindarkan perusahaan dari persaingan harga murah karena perusahaan akan memiliki sesuatu yang unik dan berbeda yang membuat pengguna (konsumen) loyal terhadap perusahaan.

### 3. Fokus

Strategi ini hanya digunakan oleh perusahaan yang terjun pada pasar yang telah tersegmentasi dan perusahaan hanya mendapatkan segmen pasar tertentu saja. Strategi ini memusatkan perhatian perusahaan pada segmen tersebut dan berkonsentrasi penuh memberikan pelayanan terbaik kepada bagian itu. Strategi ini akan memberikan keunggulan bagi perusahaan karena dengan pasar yang sedikit memberikan keleluasaan bagi perusahaan untuk berkeaktifitas dan mengeruk keuntungan sebanyak-banyaknya. Dalam perkembangannya, strategi fokus ini dibagi menjadi dua strategi generik yaitu:

#### a. Fokus Diferensiasi

Strategi fokus diferensiasi dimaksudkan agar perusahaan berkonsentrasi pada pangsa pasar tertentu saja dengan memberikan sesuatu yang berbeda pada produknya (diferensiasi). Strategi ini dimaksudkan agar perusahaan bisa menghindar dari para pesaing perusahaan.

#### b. Fokus Keunggulan Biaya

Pada strategi generik ini perusahaan berusaha untuk berkonsentrasi pada segmen pasar tertentu dengan menggunakan strategi keunggulan biaya. Perusahaan berusaha menekan biaya operasional sehingga harga jual ke konsumen juga dapat ditekan.

Secara umum, empat strategi bersaing yang diungkapkan Porter dapat digambarkan melalui matriks berikut.

Gambar 2.4  
Strategi Generik oleh Michael Porter



Sumber: Husein Umar, *Strategic Management in Action* (2003:34)

Keempat strategi persaingan di atas tidak semata-mata dapat diterapkan oleh perusahaan untuk bersaing dalam persaingan industri. Kemampuan perusahaan menjadi pertimbangan yang paling utama saat memilih alternatif strategi bagi perusahaan. Strategi bersaing ini juga membutuhkan perbaikan organisasi, prosedur pengendalian dan sistem insentif ke arah yang lebih baik.

### 2.3. Alternatif Strategi

Setelah perumus strategi menyelesaikan tahap analisis lingkungan eksternal dan internal dari proses manajemen strategis, maka langkah selanjutnya adalah menentukan sejumlah alternatif strategi dan memilih strategi yang tepat dan terarah dengan pertimbangan hasil analisis lingkungan yang telah dilakukan.

Analisis dan pemilihan strategi korporasi berbeda-beda menurut kompleksitas

keterlibatan dari keseluruhan organisasi. Menurut Jauch dan Glueck (1994:217-224) ada 4 pilihan alternatif strategi induk yaitu :

#### 1. Strategi Stabilitas

Merupakan strategi yang sifatnya berupaya mencapai hasil yang besarnya atau persentase peningkatannya sama dengan waktu yang lalu.

Demikian pula dengan bentuk produk dan jasa yang dihasilkan serupa dengan waktu yang lalu. Strategi ini dilakukan apabila perusahaan menghadapi lingkungan dan masa depan yang tidak banyak mengalami perubahan.

#### 2. Strategi Pertumbuhan

Merupakan strategi yang digunakan apabila organisasi memfokuskan keputusan strategi pada peningkatan ukurannya dan melayani anggota dan masyarakat dalam sektor atau jasa tambahan.

#### 3. Strategi Penciutan

Adalah strategi yang dilakukan apabila kehidupan organisasi terancam dan tidak bersaing secara efektif. Dalam strategi ini fokus keputusan strateginya pada peningkatan fungsional melalui pengurangan kegiatan dalam unit-unit yang mempunyai arus kas negatif.

#### 4. Strategi Kombinasi

Adalah strategi yang digunakan jika organisasi yang menghadapi lingkungan yang berubah dengan kecepatan tidak sama dengan produk perusahaan berada dalam siklus yang berbeda.

## 2.4. Pemilihan Strategi

Setelah alternatif-alternatif strategi dipelajari, pemilihan harus dilakukan.

Ini adalah keputusan untuk menerapkan satu dari strategi tersebut. Setelah penelaahan strategi secara menyeluruh, para pengambil keputusan strategi sering dihadapkan pada beberapa alternatif yang layak dan bukan pada pilihan yang jelas. Proses pemilihan strategi merupakan proses pengambilan keputusan untuk memilih strategi yang terbaik dari sejumlah alternatif strategi utama yang memungkinkan untuk dipilih. Pemilihan strategi erat kaitannya dengan arah perusahaan dalam mengembangkan sumber daya yang dimilikinya untuk meraih tujuan. Dalam situasi ini, beberapa faktor akan mempengaruhi penetapan strategi.

Menurut Pearce dan Robinson (1997:368) terdapat 6 faktor utama yaitu:

1. Peran strategi yang lalu.
2. Tingkat ketergantungan organisasi pada pihak luar.
3. Sikap terhadap resiko.
4. Pertimbangan politis internal.
5. Saat (*timing*).
6. Reaksi pesaing.

Dalam konsep manajemen strategis, keputusan pemilihan strategi mempertimbangkan beberapa faktor pemilihan manajemen:

1. Persepsi manajemen tentang ketergantungan eksternal

Keberadaan perusahaan tidak dapat dipisahkan dari lingkungan eksternal. Perusahaan tergantung pada pihak-pihak lain yang meliputi

pemilik, konsumen, pemerintah dan lingkungan. Semakin besar ketergantungan perusahaan pada pihak lain, semakin tidak fleksibel perusahaan dalam pemilihan strategi.

## 2. Sikap manajemen terhadap resiko

Sikap manajemen dalam menghadapi resiko akan mempengaruhi alternatif strategi yang akan dipilih. Semakin besar sikap manajemen dalam menghadapi resiko maka semakin besar pula alternatif strategi yang dapat dipilih, demikian pula sebaliknya.

## 3. Kesadaran manajemen tentang strategi di masa lalu

Manajemen sering menganggap bahwa strategi masa lalu adalah titik awal pemilihan strategi masa sekarang dan akibatnya mungkin menghapuskan beberapa pilihan strategi yang lain. Hal ini disebabkan karena penerapan strategi lama telah menghabiskan banyak waktu, sumber daya dan perhatian, sehingga secara logis mereka akan lebih nyaman dengan pilihan serupa atau dengan perubahan yang sedikit.

## 4. Hubungan kekuasaan

Hubungan yang harmonis antara pimpinan dan karyawan akan membantu cepat terlaksananya pemilihan strategi, sejauh strategi tersebut relevan dengan tujuan perusahaan.

## 2.5. Penetapan Strategi

Strategi yang diterapkan tidak bisa muncul begitu saja, diperlukan suatu proses atau tahapan dalam memilih strategi-strategi yang ada. Adapun proses pemilihan strategi dalam penelitian ini menggunakan kerangka kerja Fred R.

David yaitu dengan melakukan tiga tahap (*three stage*) kerangka kerja dengan matriks sebagai model analisisnya.

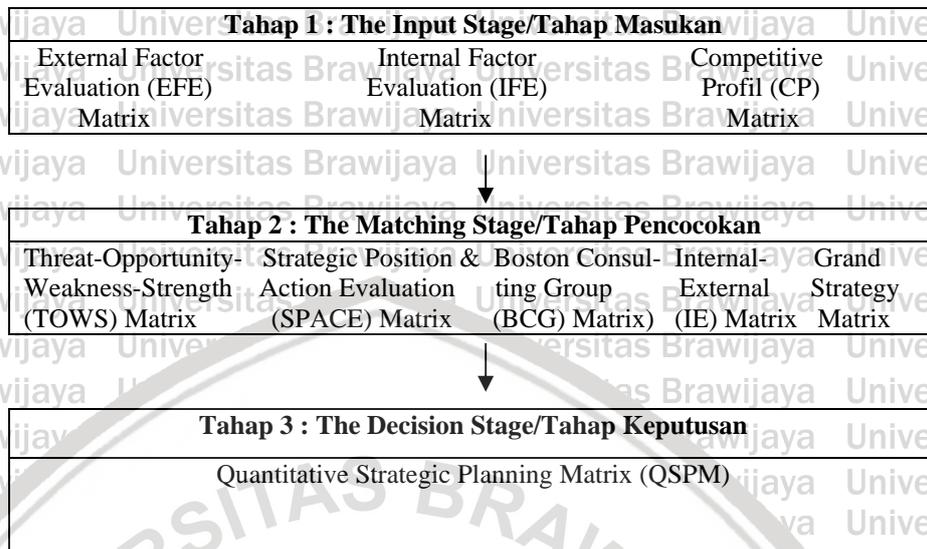
Tahap pertama disebut sebagai *the input stage*. Dalam tahap ini dilakukan identifikasi terhadap faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi perusahaan.

Faktor-faktor lingkungan internal dianalisis melalui IFE (*Internal Factor Evaluation*) Matriks dan CP (*Competitive Profile*) Matrix, adapun faktor-faktor lingkungan eksternal dianalisa melalui EFE (*External factor Evaluation*).

Tahap kedua adalah *matching stage*. Dalam tahapan ini, hasil analisis lingkungan baik internal maupun eksternal yang didapatkan, baik dari *input stage* maupun *matching stage* akan dipadukan dalam satu alat analisis yang pada akhirnya akan memberikan rekomendasi kepada perusahaan untuk menggunakan strategi tertentu. Alat analisis pada tahap *the matching stage* meliputi *SWOT Matrix*, *SPACE Matrix*, *BCG Matrix*, *IE Matrix* dan *Grand Strategy Matrix*.

Tahap terakhir dari penentuan strategi menurut Fred R. David adalah *decision stage*. Matriks yang biasa digunakan dalam tahap ini adalah *quantitative strategic planning (QSP) matrix*. Dalam *QSP matriks* ditunjukkan strategi-strategi alternatif yang telah direkomendasikan oleh beberapa alat analisa pada *matching stage*, untuk kemudian dipilih strategi apa yang paling sesuai dan menjadi prioritas bagi perusahaan dengan selalu mempertimbangkan analisa lingkungan baik internal maupun eksternal yang diperoleh dari *input stage*. Proses secara detail untuk memperoleh hasil analisis dari masing-masing alat analisis di setiap tahapan akan dijelaskan pada sub bab yang mengkaji tentang alat analisis lingkungan

Gambar 2.5  
Kerangka Kerja Analisis Perumusan Strategi



Sumber : Fred, R.David, *Manajemen Strategis* (2005:286)

## 2.6. Penetapan Visi, Misi, Tujuan dan Profil

Arah perusahaan ditentukan dengan penetapan filosofi yang dituangkan dalam visi, misi dan tujuan jangka panjang perusahaan. Visi, misi dan tujuan perusahaan merupakan garis besar arah perusahaan yang dapat diturunkan menjadi kebijakan dan program untuk kegiatan perusahaan.

### 2.6.1. Penetapan Visi

Visi merupakan cita-cita perusahaan yang digunakan untuk menentukan arah perusahaan dalam tahapan perumusan strategi. Visi menunjukkan bayangan, keinginan atau cita-cita akan menjadi seperti apa organisasi di masa depan (Tripomo dan Udan, 2005:65). Visi perusahaan menggambarkan posisi atau peluang besar yang kiranya dapat diraih dimasa depan. Peluang tersebut mungkin dapat diraih dengan syarat harus benar-benar bekerja keras dan konsisten karena

hasilnya baru bisa dirasakan dalam jangka panjang. Syarat-syarat dalam perumusan visi yang baik adalah:

- 1) Dapat dibayangkan oleh seluruh jajaran organisasi (*imaginable*).
- 2) Memiliki nilai yang diinginkan oleh anggota organisasi (*desirable*).
- 3) Memungkinkan untuk dicapai (*possible*).
- 4) Terfokus pada permasalahan utama organisasi.
- 5) Berwawasan jangka panjang dan tidak mengabaikan perkembangan jaman (*fleksibel*).
- 6) Dapat dikomunikasikan dan dimengerti oleh seluruh jajaran organisasi (*communicable*).

### 2.6.2. Penetapan Misi

Misi perusahaan merupakan turunan dari visi yang mengungkapkan keinginan perusahaan secara lebih detail. Menurut Fred R. David, misi merupakan pondasi untuk prioritas, strategi, rencana dan penugasan. Misi merupakan titik awal untuk mendesain pekerjaan manajerial yang ada dalam perusahaan dan digunakan pula untuk menyusun struktur manajerial. Misi menjelaskan mengenai tujuan (*purpose*) keberadaan organisasi, lingkup bisnis serta tiga hal yang harus ada dalam perusahaan yaitu, produk yang dihasilkan (*core product*), konsumen atau pasar yang ditarget perusahaan (*main customer*) dan teknologi yang digunakan oleh perusahaan (*core technology*).

Secara ringkas misi merupakan pernyataan yang menunjukkan maksud didirikannya atau dibentuknya organisasi dan lingkup bisnis yang harus dijalankan oleh perusahaan maupun yang tidak boleh dijalankan oleh organisasi (Tripomo dan Udan, 2005:58). Perusahaan akan dapat berjalan dengan baik

apabila memiliki misi yang jelas, yang memberikan penjelasan tentang maksud keberadaan perusahaan dan bidang yang membedakannya dari perusahaan lain karena penetapan misi merupakan langkah yang penting dalam proses manajemen strategi, maka pemahaman tentang misi menjadi penting dalam keberhasilan proses manajemen strategi. Menurut pendapat para pakar manajemen strategi lainnya, misi didefinisikan sebagai berikut:

Menurut Pearce dan Robinson (1997:55), misi dinyatakan sebagai:

“Misi merupakan pernyataan tentang tujuan mendasar (*fundamental purpose*) yang membedakan suatu perusahaan lain yang sejenis dan yang menjelaskan cakupan operasinya dalam bentuk produk dan pasar.”

Menurut Glueck dan Jauch (1994:8), misi adalah:

“Suatu pernyataan misi menentukan alasan dasar untuk keberadaan suatu organisasi dan membantu mengabsahkan fungsinya di dalam masyarakat.”

Menurut Husein Umar (2003:23):

“Penjabaran tertulis mengenai visi agar visi menjadi mudah dimengerti atau jelas bagi seluruh staf perusahaan.”

Oleh karena itu, sebelum memulai perumusan misi yang baik hendaknya cita-cita masa depan yang ada dalam benak pendiri yang mewakili seluruh anggota perusahaan yang tercantum dalam konsep visi. Sasaran misi yang efektif menurut

King dan Cleland dalam Pearce dan Robinson (1997:55), dijabarkan sebagai berikut:

1. Memastikan kesamaan tujuan (*purpose* dalam organisasi)
2. Menjadi landasan untuk memotivasi pemanfaatan sumber daya organisasi.

3. Mengembangkan landasan, atau standar, untuk pengalokasian sumber daya organisasi.
4. Menetapkan warna umum iklim organisasi; misalnya, mengisyaratkan operasi yang bersifat bisnis (*businesslike operation*).
5. Berfungsi sebagai titik fokus mereka yang sepakat dengan tujuan umum dan arah organisasi dan menghalangi mereka yang tidak sepakat dengan itu agar tidak lagi melibatkan diri dengan kegiatan-kegiatan organisasi.
6. Memudahkan penerjemahan sasaran dan tujuan ke dalam suatu struktur kerja yang mencakup penetapan tugas kepada elemen-elemen yang bertanggung jawab dalam organisasi.
7. Menegaskan tujuan umum organisasi dan perwujudan tujuan umum ini menjadi tujuan yang lebih spesifik sedemikian rupa sehingga parameter biaya, waktu, dan kinerja dapat ditetapkan dan dikendalikan.

Dalam lingkungan yang stabil, visi dan misi jarang berubah. Namun, dalam lingkungan yang penuh ketidakpastian, visi dan misi perlu selalu diperiksa apakah masih sesuai dengan tren perubahan. Apabila ternyata organisasi harus mendefinisikan kembali bisnisnya, maka perlu dilakukan “*reinventing*”, yang harus memulai bisnis dari awal perencanaan.

### 2.6.3. Penetapan Tujuan

Penetapan tujuan merupakan proses bagaimana perusahaan mampu bertahan dalam menghadapi lingkungan, dan pada selanjutnya adalah

meningkatkan serta mencari peluang bagi investasi tambahan yang menguntungkan perusahaan. Penetapan tujuan perusahaan berguna untuk mengarahkan serta memberikan panduan bagi perusahaan untuk melangkah lebih jauh sehingga keputusan penetapan tujuan harus bersifat terukur (*measureable*).

Secara umum tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan seperti pada Pearce dan Robinson (1997:60) adalah:

1. Kelangsungan hidup (*survival*)
2. Pertumbuhan (*growth*)
3. Profitabilitas (*profitability*)

Alasan mengapa tujuan sangat penting dalam manajemen strategi diungkapkan oleh Jauch dan Glueck (1994:66) yaitu:

1. Tujuan membantu mendefinisikan organisasi dalam lingkungannya. Sebagian besar organisasi perlu membenarkan keabsahan eksistensinya, untuk mengabsahkan diri dalam pandangan pemerintah, konsumen dan masyarakat luas. Dengan menetapkan tujuan, perusahaan akan menarik orang yang mengenali tujuan ini sehingga mau bekerja untuk mereka. Jadi tujuan mendefinisikan perusahaan.
2. Tujuan membantu mengkoordinasi keputusan dan pengambilan keputusan. Tujuan yang dinyatakan mengarahkan perhatian karyawan kepada norma perilaku yang dikehendaki. Tujuan dapat mengurangi pertentangan dalam pengambilan keputusan kalau semua karyawan mengetahui tujuannya.

3. Tujuan menyediakan norma untuk menilai pelaksanaan prestasi organisasi. Tujuan merupakan norma terakhir untuk organisasi menilai dirinya. Tanpa tujuan, organisasi tidak mempunyai dasar yang jelas untuk menilai keberhasilannya.
4. Tujuan merupakan sasaran yang lebih nyata daripada pernyataan misi. Produk organisasi atau layanan yang diberikan (*output*) mungkin merupakan istilah yang paling akrab bagi masyarakat dalam kecenderungan mereka memikirkan tujuan dan sasaran.

#### 2.6.4. Penetapan Profil Perusahaan

Penetapan profil perusahaan bertujuan untuk merangkum seluruh kapasitas sumber daya yang dimiliki suatu perusahaan untuk dimanfaatkan didalam pelaksanaan strategi. Selain itu profil juga menjabarkan tentang sejarah perusahaan masa lalu sehingga dapat diramalkan kemampuan atau kekurangan kemampuan perusahaan di masa yang akan datang.

Kemampuan strategik perusahaan diukur oleh para manajer puncak berdasarkan peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungan persaingan-industri perusahaan. Profil ini turut mempertimbangkan aspek kekuatan dan kelemahan dalam lingkungan usaha dibandingkan dengan peluang dan ancaman tersebut.

Berdasarkan analisis profil inilah para manajer pada akhirnya dapat mengembangkan serangkaian langkah strategik perusahaan didalam mengantisipasi perubahan-perubahan lingkungan perusahaan.

## 2.7. Analisis Lingkungan

Lingkungan perusahaan akan selalu mengiringi perusahaan dalam kegiatan operasinya. Lingkungan merupakan tempat perusahaan berada. Lingkungan juga merupakan faktor yang sangat cepat berubah dan perusahaan memerlukan sebuah analisis terhadap lingkungan guna menjaga agar perusahaan tetap eksis.

Analisis lingkungan adalah suatu proses yang digunakan perencana strategi untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang-peluang atau ancaman terhadap perusahaan. Lingkungan (*environment*) perusahaan meliputi berbagai faktor yang dapat mempengaruhi jalannya perusahaan. Bagi para manajer puncak, menganalisis dan mendiagnosis secara efektif terhadap lingkungan merupakan pekerjaan yang sangat penting. Manajer harus menentukan faktor-faktor penting apa yang ada didalam lingkungan karena hal ini akan mempengaruhi informasi yang akan dikumpulkan. Dengan informasi ini selanjutnya dapat ditentukan strategi apa yang tepat dalam menghadapi perubahan lingkungan organisasi.

Menurut Jauch dan Glueck (1994 :87) analisis lingkungan didefinisikan sebagai berikut:

“Analisis lingkungan adalah analisis untuk menentukan peluang dan ancaman yang mempunyai arti penting bagi perusahaan dimasa yang akan datang yang juga meliputi upaya penentuan kekuatan dan kelemahan perusahaan pada waktu sekarang atau yang mungkin berkembang”.

Langkah-langkah penting yang harus diambil oleh suatu organisasi agar tetap kuat dalam menghadapi lingkungan yang berubah-ubah adalah dengan

melakukan analisis yang cermat mengenai lingkungannya, baik lingkungan sekarang maupun perkiraan lingkungan di masa yang akan datang. Analisis lingkungan mutlak diperlukan oleh pembuat kebijakan strategi sebagai dasar menentukan alternatif strategi. Hal ini dimaksudkan agar strategi yang dibuat dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Analisis lingkungan dilakukan terhadap lingkungan internal maupun lingkungan eksternal perusahaan

Jauch dan Glueck (1994:89) mengemukakan alasan tentang pentingnya

analisis lingkungan sebagai berikut :

1. Analisis lingkungan memberikan kesempatan pada perencana strategis untuk mengantisipasi peluang dan membuat rencana untuk melakukan tanggapan pilihan terhadap peluang ini.
2. Membantu perencana strategis untuk mengembangkan sistem peringatan dini untuk menghindari ancaman atau mengembangkan strategi yang dapat merubah ancaman menjadi keuntungan organisasi.

Secara umum, ada dua lingkungan bisnis yang harus diperhatikan oleh perusahaan, yaitu Lingkungan Internal dan Lingkungan Eksternal.

### **2.7.1. Analisis Lingkungan Internal**

Analisis lingkungan internal dimaksudkan untuk membaca atau menggambarkan kondisi internal perusahaan yang aktual pada saat ini. Inti dari perumusan strategi adalah menilai sejauh mana kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan itu sendiri. Peluang dan ancaman yang muncul dari lingkungan eksternal harus diatasi dengan kondisi perusahaan secara umum.

Kekuatan akan menjadi tameng bagi perusahaan dan kelemahan akan menambah ancaman bagi perusahaan. Kondisi internal perusahaan menjadi penting karena

mengetahui kondisi perusahaan sendiri akan memberikan kepercayaan diri dalam bersaing.

Pada umumnya perusahaan menggunakan pendekatan fungsional dalam menganalisis lingkungan internalnya. Perusahaan dibagi kedalam fungsi-fungsi manajemen secara umum kemudian dianalisis berdasarkan kekuatan dan kelemahan yang muncul dari fungsi-fungsi tersebut. Fungsi-fungsi manajemen yang umumnya menjadi fokus utama perusahaan adalah: pemasaran, keuangan, operasional/produksi, sumber daya manusia, dan sistem informasi manajemen (SIM). Namun, tidak tertutup kemungkinan dengan semakin besarnya lingkup bisnis perusahaan dan memerlukan tambahan faktor internal yang harus dianalisis. Faktor-faktor tambahan tersebut dapat berupa: manajemen/gaya kepemimpinan, produk atau jasa, penelitian dan pengembangan, kinerja atau etos kerja Karyawan, dan budaya perusahaan.

Ada tiga bahan pokok penting bagi keberhasilan suatu strategi. Pertama, strategi harus konsisten terhadap kondisi lingkungan persaingan. Kedua, strategi harus realistis terhadap kemampuan internal perusahaan. Ketiga, strategi harus dilaksanakan secara cermat. Oleh karena itu seorang manajer harus dapat mengetahui secara pasti tentang kondisi internal perusahaan. Lingkungan internal merupakan faktor-faktor yang berada di dalam organisasi yang mencerminkan kekuatan dan kelemahan yang ada di dalam organisasi. Semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan di dalam fungsi manajemennya, tidak ada perusahaan atau organisasi yang sama kuat dalam semua fungsinya. Organisasi dapat mengetahui kekuatan dan kelemahannya melalui analisis lingkungan internal.

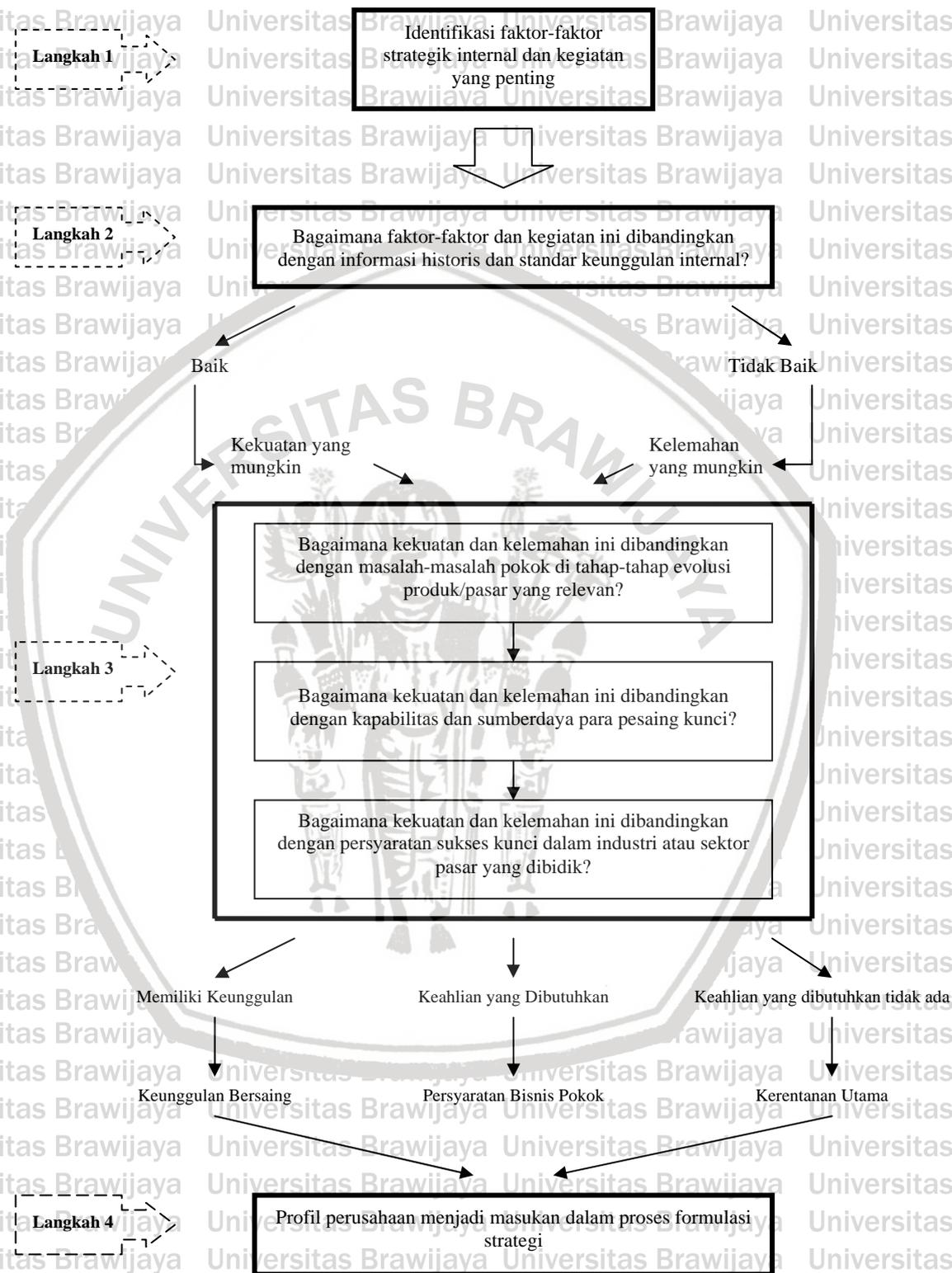
Menurut pendapat Pearce dan Robinson (1997:229) tentang definisi analisis lingkungan internal yaitu: “Pengertian mengenai pemikiran pencocokan kekuatan dan kelemahan intern perusahaan dengan peluang dan ancaman yang terdapat dalam perusahaan.”

Garis besar dari definisi diatas adalah bahwa dalam melihat kelemahan dan kekuatan internal organisasi, maka yang perlu diperhatikan adalah pemasaran, operasional, keuangan, dan sumber daya manusia. Analisis lingkungan internal adalah pembentukan profil perusahaan dari kondisi *real* (nyata) perusahaan dan merupakan sebuah proses. Pearce dan Robinson (1997:234) membuat model tahapan perusahaan untuk mengembangkan profil perusahaan yang menggambarkan kuantitas dan kualitas sumberdaya keuangan, manusia dan fisik perusahaan. Tahapan tersebut yaitu:

1. Manajer menelaah aspek-aspek kunci dari operasi perusahaan, membidik bidang-bidang kunci untuk penilaian lebih lanjut. Bidang tersebut adalah bidang yang dipandang penting bagi arah strategi perusahaan. Karenanya dinamakan faktor-faktor strategi internal (*strategic internal factors*).
2. Manajer mengevaluasi keadaan perusahaan dalam faktor-faktor ini dengan membandingkan kondisi mereka sekarang dengan kondisi yang lalu.
3. Manajer mencari pembanding yang terkait dengan kondisi pasar-industri atau produk-pasar agar dapat secara lebih akurat menentukan apakah kondisi suatu faktor strategi internal merupakan kekuatan atau kelemahan.
4. Profil perusahaan yang telah dihasilkan dari langkah-langkah sebelumnya menjadi masukan bagi proses manajemen strategi. Keempat tahapan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut

Gambar 2.6.

Langkah-Langkah dalam Analisis Lingkungan Internal



Sumber: Pierce dan Robinson, *Manajemen Strategik* (1997:235)

Menurut Wheelen dan Hunger (2003:11) “lingkungan internal terdiri dari variabel (kekuatan dan kelemahan) dalam organisasi, tetapi biasanya tidak dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak”. Variabel tersebut membentuk suasana dimana pekerjaan dilakukan. Variabel tersebut meliputi:

1. Struktur

Yaitu cara bagaimana perusahaan diorganisasikan yang berkenaan dengan komunikasi, otoritas, dan arus kerja.

2. Budaya

Yaitu pola keyakinan, pengharapan, dan nilai-nilai yang dibagikan oleh anggota organisasi

3. Sumber daya

Yaitu aset yang merupakan bahan baku bagi produksi barang dan jasa organisasi. Aset itu meliputi keahlian orang, kemampuan, dan bakat manajerial.

Menurut Wheelen dan Hunger (2003:160) “Manajer strategis dapat mengamati dan menganalisis variabel internal dengan menggunakan salah satu atau kombinasi dari tiga pendekatan ini:

1. Analisis PIMS (*profit impact of market strategy*)

Analisis dengan pendekatan ini menggunakan data dari pasar tentang faktor internal yang mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan.

2. *Value chain analysis* atau analisis rantai nilai

Sebagaimana dikemukakan oleh M.E Porter adalah salah satu cara untuk menguji sifat dan tingkat sinergi, apabila ada, diantara kegiatan-kegiatan

internal perusahaan. Pembahasan *value chain analysis* akan dijelaskan pada sub bab berikutnya.

### 3. Analisis Fungsional

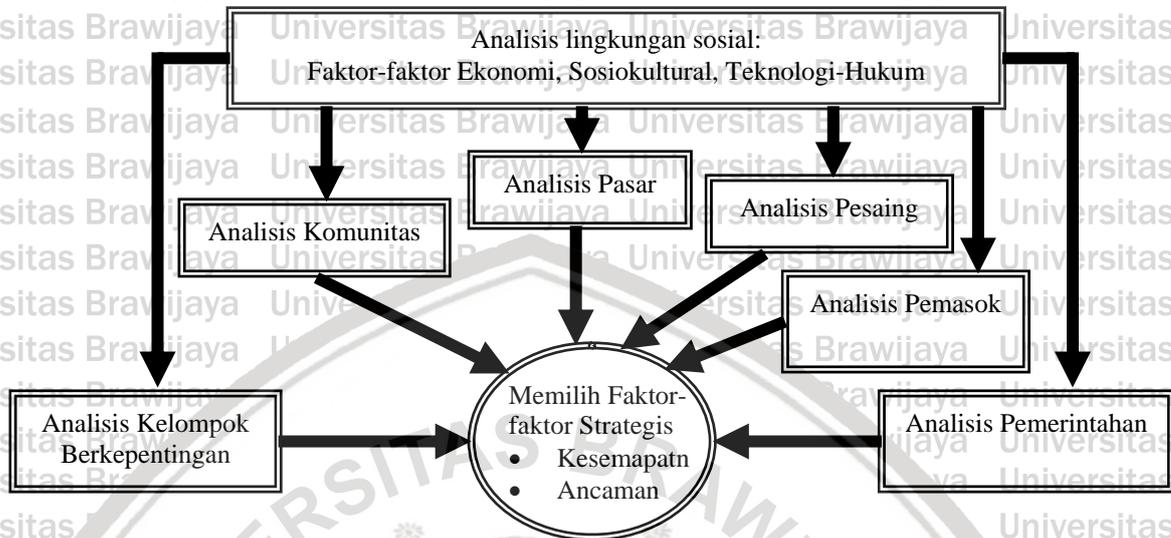
Cara ini yang paling sederhana dimana analisis dilakukan dengan asumsi bahwa keahlian dan sumber daya perusahaan dapat diatur ke dalam profil kompetensi sesuai dengan fungsi bisnis seperti pemasaran, keuangan, penelitian dan pengembangan, dan operasi.

#### 2.7.2. Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal perusahaan terdiri dari semua keadaan dan kekuatan yang mempengaruhi pilihan (opsi) strateginya dan menentukan situasi persaingannya. Analisis lingkungan eksternal berfungsi untuk memastikan usaha-usaha perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuannya. Analisis ini meliputi penilaian tentang peluang dan ancaman perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu mengidentifikasi dan menilai faktor-faktor lingkungan eksternal yang relevan dengan aktivitas operasionalnya.

Menurut Wheelen dan Hunger (2003:9) “lingkungan eksternal terdiri dari variabel-variabel (kesempatan dan ancaman) yang berada di luar organisasi dan tidak secara khusus ada dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Variabel-variabel tersebut membentuk keadaan dalam organisasi dimana organisasi ini hidup. Lingkungan eksternal memiliki dua bagian: lingkungan kerja dan lingkungan sosial”. Kondisi lingkungan eksternal tersebut dapat digambarkan sebagai berikut

Gambar 2.7  
Pengamatan Lingkungan Eksternal



Sumber : J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen , *Manajemen Strategis* (2003:121)

Sedangkan menurut Pearce dan Robinson (1997:93) “Ada banyak faktor ekstern yang mempengaruhi arah dan tindakan suatu perusahaan dan, akhirnya, struktur organisasi dan proses internalnya. Faktor lingkungan eksternal dibagi menjadi tiga sub kategori yang saling berkaitan: faktor lingkungan jauh (*remote*), faktor lingkungan industri, dan faktor lingkungan operasional. Pembagian masing-masing sub kategori dalam faktor lingkungan eksternal tersebut dapat dijelaskan dalam gambar sebagai berikut

Gambar 2.8

## Lingkungan Eksternal Perusahaan



Sumber: John A. Pearce II dan R.B Robinson, Jr. *Manajemen Strategik* (1997:94)

Sumber: Wheelen dan Hunger (2003:123)

### 1. Lingkungan jauh

Lingkungan ini terdiri dari faktor-faktor yang bersumber dari luar, biasanya tidak berhubungan dengan situasi operasional suatu perusahaan tertentu. Lingkungan ini memberi peluang, ancaman, dan kendala bagi

perusahaan, tetapi suatu perusahaan jarang sekali mempunyai pengaruh berarti terhadap lingkungan ini. Lingkungan jauh ini meliputi faktor ekonomi, sosial, politik, teknologi dan ekologi.

a. Faktor Ekonomi

Kondisi ekonomi suatu negara dapat mempengaruhi kondisi suatu perusahaan. Semakin buruk kondisi ekonomi, semakin buruk pula dampaknya bagi perusahaan. Beberapa faktor kunci yang perlu diperhatikan dalam menganalisis ekonomi suatu daerah atau negara antara lain, pertumbuhan ekonomi negara dan pendapatan regional/masyarakat

b. Faktor Sosial

Faktor sosial yang mempengaruhi suatu perusahaan adalah kepercayaan, nilai, sikap, opini, dan gaya hidup orang-orang di lingkungan eksternal perusahaan yang berkembang dari pengaruh budaya, demografi, agama, pendidikan dan etnik. Faktor sosial merupakan faktor eksternal yang bersifat dinamis dan selalu berubah sesuai dengan kebutuhan dan keinginan orang mencari kepuasan.

Perkiraan terhadap faktor sosial merupakan sesuatu hal yang sulit karena selalu berubah, tetapi menganalisis faktor sosial ini dapat membantu perusahaan untuk tetap eksis.

c. Faktor Politik

Arah dan stabilitas politik merupakan pertimbangan penting untuk para manajer dalam merumuskan strategi perusahaan. Faktor-faktor politik menentukan parameter legal dan regulasi yang membatasi operasi

perusahaan. Karena itu, perusahaan harus mampu meramalkan perubahan keputusan politik dalam lingkungan perusahaan. Beberapa hal yang dapat mempengaruhi operasional perusahaan antara lain, stabilitas politik, kebijakan pemerintah dan stabilitas pemerintahan.

#### d. Faktor Teknologi

Perubahan teknologi membantu perusahaan untuk menghindari keusangan dan mendorong inovasi. Perusahaan harus mewaspadai perubahan teknologi yang mungkin mempengaruhi industrinya. Kunci peramalan kemajuan teknologi yang bermanfaat terletak pada dugaan yang akurat mengenai kemampuan teknologi masa depan dan dampak yang mungkin. Dewasa ini perkembangan teknologi mengalami kemajuan yang pesat, baik dalam bidang bisnis, maupun yang mendukung bisnis itu sendiri. Teknologi mencakup sesuatu hal yang baru dalam bidang bisnis yang meliputi: mendesain, menghasilkan dan mendistribusikan. Agar perusahaan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi yang sangat pesat, perusahaan harus memperhatikan beberapa hal berikut:

- 1) Bagaimanakah kemampuan transfer teknologi
- 2) Bagaimanakah masa atau waktu keusangan teknologinya, dan
- 3) Bagaimana harga teknologi yang akan digunakan.

#### e. Faktor Ekologi

Istilah ekologi muncul akibat adanya hubungan antara manusia dan makhluk hidup lainnya yang hidup di udara, tanah dan air. Pada tahun 1990-an ekologi menjadi pertimbangan yang penting bagi perusahaan

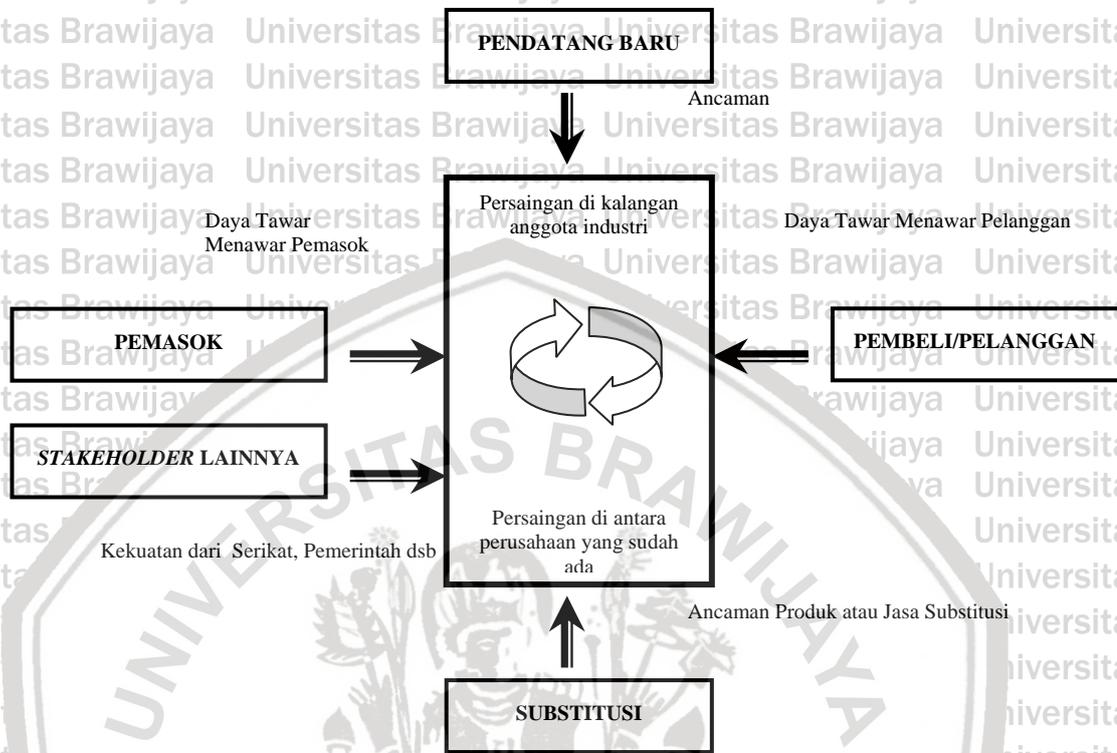
karena lingkungan hidup menjadi salah satu aspek yang harus diidentifikasi oleh perusahaan. Ancaman terhadap ekologi muncul karena adanya polusi. Jadi, perusahaan harus menganalisis sejauh mana dampak yang akan ditimbulkan oleh perusahaan apabila melakukan kegiatan operasionalnya di suatu daerah.

## 2. Lingkungan Industri

Lingkungan Industri merupakan lingkungan persaingan perusahaan. Perusahaan yang bergerak dalam suatu industri akan mendapatkan tantangan dari para pelaku industri, termasuk didalamnya adalah pesaing, pemasok dan pelanggan. Industri merupakan kelompok perusahaan yang menghasilkan produk yang saling menggantikan (*close substitution*). Sifat dan derajat persaingan dalam industri bergantung pada lima faktor yaitu ancaman pendatang baru, daya tawar menawar pembeli (pelanggan), daya tawar menawar pemasok, ancaman produk atau jasa substitusi dan pertarungan di antara para anggota industri. Untuk merumuskan strategi yang tepat menghadapi kekuatan-kekuatan ini, perusahaan harus memahami bagaimana pengaruh kelima kekuatan tersebut bagi perusahaan dalam suatu situasi tertentu.

Gambar 29.

## Lingkungan Industri Suatu Perusahaan



Sumber : Wheelen dan Hunger (2003:123)

Lima kekuatan persaingan di atas mencerminkan kenyataan bahwa persaingan di dalam suatu industri tidak terbatas pada para pemain yang ada. Pelanggan, pemasok, produk pengganti dan pendatang baru potensial merupakan "pesaing" bagi perusahaan di dalam suatu kondisi. Kelima kekuatan persaingan tersebut secara bersama-sama menentukan intensitas persaingan dan kemampuan dalam industri. Kekuatan-kekuatan yang paling besar akan menentukan dan menjadi sangat penting dari sudut pandang strategi.

### 1) Ancaman Pendetang Baru

Pendetang baru ke suatu industri membawa masuk suasana persaingan baru, keinginan untuk merebut *market share* dan sumberdaya yang cukup besar. Besarnya ancaman masuk pendatang baru bergantung pada hambatan masuk dan reaksi dari para peserta persaingan yang sudah ada sebelumnya. Jika hambatan masuk tinggi dan calon pendatang baru memperkirakan akan menghadapi perlawanan keras dari peserta persaingan sebelumnya, pendatang baru ini jelas bukan ancaman serius.

Ada enam sumber utama hambatan masuk yaitu:

1. Skala ekonomi.
2. Diferensiasi produk.
3. Kebutuhan modal.
4. Hambatan biaya bukan karena skala.
5. Akses ke saluran distribusi.
6. Kebijakan pemerintah.

### 2) Kekuatan Pemasok

Pemasok dapat memanfaatkan kekuatan tawar-menawar atas para anggota industri dengan menaikkan harga atau menurunkan kualitas barang atau jasa yang dijual. Pemasok yang kuat dapat menekan kemampuan suatu industri yang tidak dapat mengimbangi kenaikan biaya dengan menaikkan harganya sendiri.

Kekuatan masing-masing pemasok bergantung pada sejumlah karakteristik situasi pasar dan kepentingan tingkat relatif penjualan atau

pembeliannya dalam industri tersebut dibandingkan dengan keseluruhan bisnis. Kelompok pemasok memiliki posisi kuat apabila:

1. Pemasok didominasi sedikit perusahaan dan terkonsentrasi.
2. Produk pemasok bersifat unik atau setidaknya terdiferensiasi atau terdapat biaya peralihan.
3. Pemasok tidak bersaing dengan produk-produk lain dalam industri.
4. Pemasok memiliki kemampuan integrasi maju ke industri pembelinya.
5. Industri bukan merupakan pelanggan penting bagi pemasok.

### 3) Kekuatan Pelanggan atau Pembeli

Pembeli atau pelanggan dapat juga menekan harga, menuntut kualitas lebih tinggi atau pelayanan yang lebih baik dan memperketat persaingan anggota industri yang dapat menurunkan laba perusahaan. Beberapa kondisi yang mungkin akan dihadapi perusahaan sehubungan dengan adanya kekuatan ini antara lain adalah:

1. Pembeli atau pelanggan mampu memproduksi produk yang diperlukan.
2. Sifat produk tidak terdiferensiasi dan banyak pemasok.
3. Biaya peralihan (*switching cost*) pemasok adalah kecil.
4. Pembeli atau pelanggan mempunyai tingkat perofitabilitas yang rendah sehingga sensitif terhadap perubahan harga dan perbedaan pelayanan.
5. Produk perusahaan tidak terlalu penting bagi pelanggan, sehingga pembeli dengan mudah mencari penggantinya.

#### 4) Produk Substitusi

Semua perusahaan dalam suatu industri bersaing dengan industri-industri yang menghasilkan produk pengganti atau sejenis. Produk pengganti membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan harga tertinggi (*ceilling price*) yang dapat diberikan oleh perusahaan dalam industri. Makin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat persaingan untuk meningkatkan laba industri.

Mengenali produk pengganti (substitusi) adalah persoalan mencari produk lain yang dapat menjalankan fungsi yang sama seperti produk dalam industri. Kadangkala melakukan hal ini dapat merupakan tugas yang membawa analis kepada bisnis-bisnis yang jauh dari industri.

Produk pengganti yang perlu mendapatkan perhatian adalah produk-produk yang mempunyai kecenderungan untuk memiliki harga atau prestasi yang lebih baik dari produk industri dan dihasilkan oleh industri yang berlabanya tinggi. Produk pengganti seringkali masuk dengan cepat ke dalam industri jika terjadi persaingan yang ketat dalam industri mereka sendiri yang mengakibatkan turunnya harga atau naiknya kinerja.

#### 5) Persaingan di antara Para Anggota Industri

Persaingan di antara anggota industri terjadi karena mereka berebut posisi dengan menggunakan strategi seperti persaingan harga, pengenalan produk dan perang iklan. Persaingan yang ketat tersebut disebabkan oleh beberapa faktor sebagai berikut:

1. Jumlah peserta persaingan banyak dan sama kuat dalam hal ukuran dan kekuatan bersaing.
2. Pertumbuhan industri lambat yang membuat persaingan semakin ketat dalam perebutan bagian pasar.
3. Produk atau jasa tidak terdiferensiasi dan tidak membutuhkan biaya peralihan.
4. Biaya tetap (*fixed cost*) tinggi atau produk bersifat mudah rusak (*perishable*) sehingga mengundang keinginan untuk menurunkan harga.
5. Penambahan kapasitas harus dalam jumlah besar.
6. Hambatan keluar tinggi.
7. Para peserta persaingan memiliki pemikiran yang berbeda dalam hal cara bersaing dan terus berkonfrontasi satu sama lain.

Merancang strategi bagi suatu perusahaan menuntut pemahaman penuh atas industri tempat perusahaan berada dan pesaingannya.

#### 1) Pengaruh Kekuatan *Stakeholders* Lainnya

Kekuatan yang mempengaruhi persaingan ini dimunculkan oleh pengaruh dan kekuatan yang berasal dari luar perusahaan yang mempunyai pengaruh dan kepentingan secara langsung ke perusahaan.

*Stakeholders* lain yang dimaksud adalah serikat pekerja, lingkungan masyarakat, kreditor, pemasok, asosiasi dagang, kelompok yang mempunyai kepentingan dan pemegang saham.

## 2. Lingkungan Operasional

Lingkungan operasional merupakan tempat perusahaan beraktivitas dan sebagian besar dapat dikendalikan oleh perusahaan karena lebih dekat dengan internal perusahaan. Menurut Pearce dan Robinson (1997:127)

lingkungan operasional perusahaan lebih dapat dikendalikan oleh perusahaan daripada lingkungan jauh. Perusahaan harus proaktif dalam menganalisis lingkungan perusahaan guna lebih terarah dalam operasinya.

Ada beberapa lingkungan operasional, yaitu:

- a. Posisi bersaing,
- b. Profil pelanggan (demografi, geografi)
- c. Reputasi perusahaan di mata pemasok,
- d. Reputasi perusahaan di mata kreditor, dan,
- e. Kemampuan perusahaan untuk mencari sumberdaya yang berkualitas.

Lingkungan operasional perusahaan juga mempengaruhi kegiatan dan berbagai keputusan strategis perusahaan di masa yang akan datang.

Perusahaan harus berusaha sebaik mungkin untuk mengenali lingkungan eksternalnya dan siap akan perubahan yang akan terjadi.

### 2.8. Alat-Alat Analisis Lingkungan

Lingkungan perusahaan merupakan semua hal yang berhubungan dengan kegiatan operasional perusahaan. Lingkungan perusahaan terdiri atas berbagai faktor yang sangat kompleks dan luas. Untuk itu diperlukan alat analisis lingkungan bisnis guna memilih alternatif strategi yang paling tepat bagi

perusahaan. Analisis lingkungan perusahaan terdiri atas tiga tahap utama. Tahap I (tahap *input*), alat analisis yang digunakan adalah Matriks External Factor Evaluation (EFE), Matriks Internal Factor Evaluation (IFE) dan Competitive Profile Matrix (CPM atau Matriks Profil Kompetitif). Tahap II (Tahap Pencocokan), alat analisis yang digunakan adalah Matriks SWOT dan Matriks Internal Eksternal (IE). Tahap III (Tahap Keputusan), alat analisis yang digunakan adalah Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM atau Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif). Semua alat analisis tersebut disusun berdasarkan faktor penentu tingkat keberhasilan strategi (*critical succes factor*) eksternal maupun internal.

### **1. Matriks External Factor Evaluation (EFE)**

Matriks EFE mempunyai fungsi untuk menganalisis lingkungan eksternal secara detail dan memberikan bobot bagi peluang dan ancaman yang dimiliki oleh perusahaan. Matriks ini memungkinkan para penyusun strategi untuk merangkum dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi dan persaingan. Tahapan dalam membuat Matriks EFE adalah:

- 1) Buat daftar lima faktor eksternal dari keseluruhan faktor eksternal kunci yang dapat diidentifikasi termasuk peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan. Tuliskan peluang terlebih dahulu dan kemudian ancaman.
- 2) Berikan bobot untuk masing-masing faktor dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting). Bobot mengindikasikan tingkat penting relatif dari faktor terhadap keberhasilan perusahaan dalam suatu industri. Bobot yang

tepat dapat ditentukan dengan membandingkan keberhasilan atau kegagalan pesaing atau dengan mendiskusikan faktor dan mencapai konsensus kelompok.

- 3) Berikan peringkat 1 hingga 4 untuk masing-masing eksternal kunci tentang seberapa efektif strategi perusahaan saat ini dalam merespons faktor tersebut, di mana 4 = *respons perusahaan superior*, 3 = *respons perusahaan di atas rata-rata*, 2 = *respons perusahaan rata-rata*, 1 = *respons perusahaan jelek*. Peringkat ini didasari pada efektivitas strategi perusahaan.
- 4) Kalikan masing-masing bobot faktor dengan peringkatnya untuk menentukan nilai tertimbang.
- 5) Jumlahkan nilai tertimbang dari masing-masing variabel untuk menentukan total nilai tertimbang bagi organisasi.

## 2. *Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)*

Matriks IFE merupakan alat analisis lingkungan internal yang meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam fungsional bisnis dan memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan antara fungsi-fungsi tersebut. Matriks ini dapat dikembangkan dengan lima tahap, yaitu:

1. Tuliskan faktor internal utama yang teridentifikasi dari analisis lingkungan internal. Gunakan sepuluh hingga dua puluh faktor internal yang mencakup kekuatan dan kelemahan. Tuliskan kekuatan dulu dan kemudian kelemahan.

2. Berikan bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting) untuk masing-masing faktor. Tahap ini sama dengan tahapan dalam pembuatan Matriks EFE di atas.
3. Berikan peringkat 1 sampai 4 untuk masing-masing faktor untuk mengindikasikan faktor-faktor tersebut menunjukkan: 1 = kelemahan utama, 2 = kelemahan minor, 3 = kekuatan minor, dan 4 = kekuatan utama.
4. Kalikan masing-masing faktor dengan peringkat untuk menentukan rata-rata tertimbang untuk masing-masing variabel.
5. Jumlahkan rata-rata tertimbang untuk masing-masing variabel untuk menentukan total rata-rata tertimbang untuk organisasi.

### 3. Analisis SWOT

Matriks SWOT (*strengths-weakness-opportunity-threats*) adalah alat untuk mencocokkan yang penting guna membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi: SO (kekuatan-peluang), WO (kelemahan-peluang), ST (kekuatan-ancaman), dan WT (kelemahan-ancaman). Strategi SO menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Strategi ST menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi pengaruh dari ancaman eksternal. Strategi WT adalah taktik defensif yang diarahkan pada pengurangan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.

Langkah-langkah dalam menyusun Matriks SWOT adalah:

- a. Tuliskan peluang eksternal kunci perusahaan.
- b. Tuliskan ancaman eksternal kunci perusahaan.

- c. Tuliskan kekuatan internal kunci perusahaan.
- d. Tuliskan kelemahan internal kunci perusahaan.
- e. Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasil Strategi SO dalam sel yang ditentukan.
- f. Cocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal dan catat hasil Strategi WO dalam sel yang ditentukan.
- g. Cocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasil Strategi ST dalam sel yang ditentukan.
- h. Cocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasil Strategi WT dalam sel yang ditentukan.

Tujuan alat analisis ini adalah untuk menghasilkan alternatif strategi yang layak, bukan untuk memilih strategi mana yang terbaik. Tidak semua strategi yang dikembangkan dalam Matriks SWOT akan dipilih untuk diterapkan.

#### 4. Matriks Internal Eksternal (IE)

Matriks internal eksternal (IE) memosisikan berbagai divisi organisasi dalam tampilan sembilan sel. Matriks IE didasari pada dua dimensi kunci: total rata-rata tertimbang IFE pada sumbu  $x$  dan total rata-rata tertimbang pada sumbu  $y$ .

Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga area utama yang memiliki implikasi strategi berbeda. Pertama, rekomendasi untuk divisi yang masuk dalam sel I, II, atau IV dapat digambarkan sebagai *tumbuh dan berkembang*.

Strategi intensif (Penetrasi pasar, Pengembangan pasar, dan Pengembangan produk) atau integrasi (integrasi ke belakang, integrasi ke depan dan integrasi

horizontal) dapat menjadi pilihan strategi paling sesuai pada area ini. Kedua, divisi yang masuk dalam sel III, V dan VII dapat dikelola dengan cara terbaik dengan strategi *jaga* dan *pertahankan*. Penetrasi pasar dan pengembangan produk merupakan alternatif pilihan strategi yang baik bagi unit bisnis di area ini. Ketiga, rekomendasi yang umum diberikan pada divisi yang berada di sel VI, VII dan IX adalah *panen* atau *divestasi*. Organisasi dapat dikatakan berhasil apabila berada di posisi sel I atau berada di sekitarnya.

### 5. Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM)

Matriks ini berfungsi untuk membantu para manajer menganalisis strategi mana yang paling baik berdasarkan analisis-analisis sebelumnya. Alternatif strategi yang muncul pada tahap-tahap sebelumnya akan dinilai dan dihitung mana yang paling layak diterapkan oleh perusahaan. Secara konsep, QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi berdasarkan seberapa jauh faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal.

Komponen-komponen dalam QSPM adalah: alternatif strategi, faktor kunci, bobot, nilai daya tarik (*attractiveness score* atau AS), total nilai daya tarik (*total attractiveness score* atau TAS) dan penjumlahan total nilai daya tarik (*sum total attractiveness core* atau STAS).

Langkah-langkah dalam menyusun QSPM adalah:

- a. Membuat daftar peluang/ancaman eksternal dan kekuatan/kelemahan internal kunci perusahaan pada kolom kiri dalam QSPM.
- b. Berikan bobot untuk masing-masing faktor internal dan eksternal.

- c. Evaluasi matriks CPM, SWOT dan IE serta identifikasi alternatif strategi yang harus dipertimbangkan organisasi untuk diimplementasikan.
- d. Tentukan nilai daya tarik (AS).
- e. Hitung total nilai daya tarik (TAS).
- f. Hitung penjumlahan total nilai daya tarik (STAS).

Tahapan perumusan strategi bersaing selalu didasari oleh analisis lingkungan eksternal maupun internal dengan menggunakan alat analisis di atas.

Setelah semua faktor lingkungan dianalisis dan disimpulkan melalui QSPM, maka perusahaan dapat menerapkan strategi bersaing yang paling baik berdasarkan perhitungan di QSPM. Perumusan strategi bersaing ini dapat diterapkan pada tingkat korporasi maupun tingkat unit bisnis guna meningkatkan daya saing unit bisnis perusahaan dalam menghadapi ketatnya persaingan.

## 6. Value Chain Analysis (Konsep Dasar)

Pendekatan *value chain analysis* (analisis rantai nilai) pertama kali diperkenalkan oleh Michael E. Porter pada pertengahan dasawarsa 1980 an, dan sejak itulah mulai dikenal oleh banyak orang. Pendekatan ini tidak jauh dengan pendekatan fungsional, pendekatan ini juga mencoba melakukan proses agregasi perusahaan (Amirullah dan Cantika, 2001:61). Untuk mengenali kekuatan dan kelemahan perusahaan, Porter menyatakan bahwa setiap perusahaan harus dipandang sebagai sekumpulan aktivitas yang dilakukan untuk mendesain, memproduksi, memasarkan, menyampaikan, dan mendukung peroduknya.

*Value chain* (rantai nilai) suatu perusahaan serta cara perusahaan menyelenggarakan setiap kegiatannya merupakan cerminana dari riwayat,

strategi, dan rancangan perusahaan dalam mengimplementasikan strateginya, serta keadaan ekonomi yang melandasi kegiatan itu sendiri. *Value chain* menggambarkan nilai yang melandasi kegiatan itu sendiri. *Value chain* juga menggambarkan nilai total, dan terdiri dari aktivitas nilai (*value activities*) dan margin. Aktivitas nilai adalah kegiatan fisik dan teknologi yang diselenggarakan perusahaan untuk menciptakan produk/jasa yang bernilai bagi pembelinya. Margin adalah selisih antara nilai total dengan biaya kolektif untuk menyelenggarakan aktivitas nilai.

Dalam pembahasan ini, yang dimaksud konsep dasar yaitu penjabaran alat analisis pada sub bab ini didasarkan pada metode layaknya menganalisis tentang kondisi suatu perusahaan, belum dikonversikan atau dimodifikasi untuk diterapkan dalam menganalisis kondisi Universitas Brawijaya. Pada intinya, *value chain analysis* atau analisis rantai nilai merupakan alat analisis untuk mengevaluasi aspek lingkungan internal perusahaan. Prinsip dari analisis ini adalah membagi unit-unit bisnis menjadi beberapa aktivitas. Aktivitas tersebut dikelompokkan menjadi dua aktivitas besar yaitu aktivitas primer (utama) dan aktivitas sekunder (pendukung). Aktivitas yang dianalisis merupakan rangkaian kegiatan yang berurutan dari sekumpulan aktivitas nilai yang dilaksanakan untuk mendesain, memproduksi, memasarkan, mengirimkan, serta mendukung produk dari suatu perusahaan.

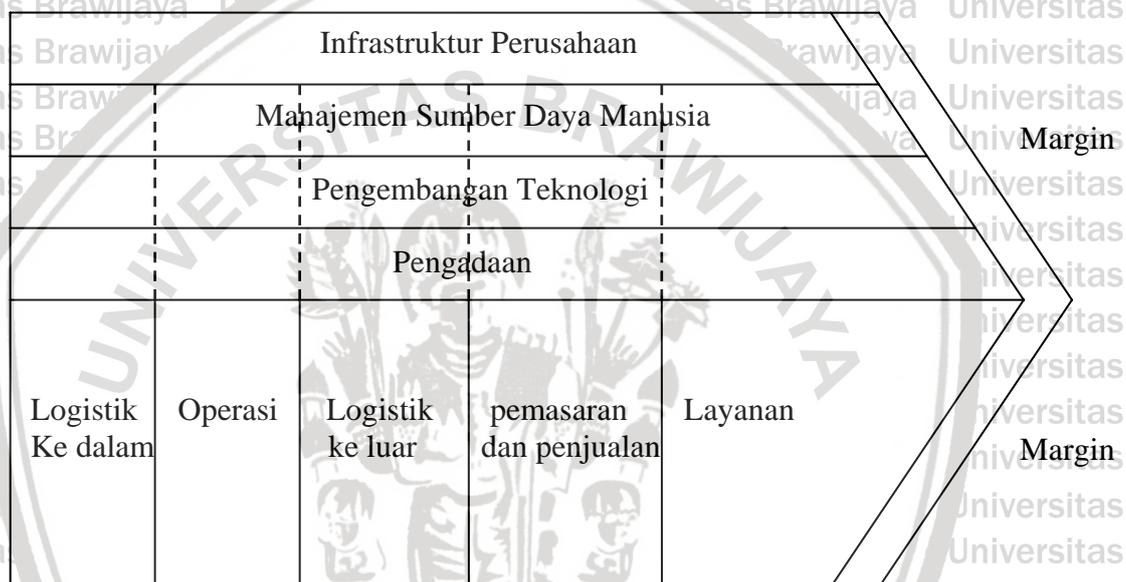
Aktivitas primer meliputi semua aktivitas yang berhubungan dengan proses produksi, pemasaran, penjualan, dan pelayanan pasca penjualan. Aktivitas sekunder adalah semua aktivitas yang mendukung aktivitas utama yang terdiri dari atas aktivitas pembelian bahan baku, pengembangan teknologi, dan

penyediaan infrastruktur perusahaan. Proses dalam *value chain analysis* dilakukan dengan memberikan penilaian terhadap potensi pencipta nilai aktivitas, baik aktivitas primer maupun sekunder. Pembagian aktivitas primer dan sekunder dapat di sajikan dalam bentuk gambar sebagai berikut

Gambar 2.10

### *Value Chain Analysis* (Analisis Rantai Nilai)

#### Aktivitas Pendukung (sekunder)



#### Aktivitas Utama (primer)

Sumber: Pearce dan Robinson, *Manajemen Strategik* (1997:242)

Potensi pencipta nilai aktivitas primer (utama) terdiri dari:

#### 1. Logistik ke dalam

Yaitu kegiatan yang berkaitan dengan penanganan material, pergudangan, dan pengendalian persediaan, digunakan untuk menerima, menyimpan, dan mengeluarkan *input* untuk produksi.

## 2. Operasi

Yaitu kegiatan yang penting untuk mengkonversi *input* yang disediakan oleh logistik masuk kedalam bentuk produk akhir. Penggunaan mesin, pengepakan, menggabungkan, dan perawatan peralatan merupakan contoh aktivitas operasi

## 3. Logistik ke luar

Yaitu aktivitas yang berhubungan dengan mengumpulkan, menyimpan, dan mendistribusikan secara fisik produk kepada konsumen.

## 4. Pemasaran dan penjualan

Yaitu aktivitas yang dilakukan untuk memberi sarana yang akan digunakan konsumen untuk membeli produk dan mendorong mereka untuk melakukan pembelian

## 5. Pelayanan

Yaitu aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan atau mempertahankan nilai suatu produk. Perusahaan akan melakukan aktivitas yang berhubungan pelayanan, termasuk instalasi, perbaikan, dan penyesuaian.

Potensi pencipta nilai oleh aktivitas sekunder (pendukung) perusahaan dinilai dari beberapa faktor yaitu:

### 1. Pengadaan

Yaitu aktivitas yang dilakukan untuk membeli *input* yang dibutuhkan untuk memproduksi produk suatu perusahaan. *input* yang dibeli meliputi barang-barang yang dikonsumsi penuh sepanjang proses produksi dan juga aktiva tetap seperti mesin, peralatan laboratorium, kantor, dan bangunan.

## 2. pengembangan Teknologi

Yaitu aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan produk perusahaan serta proses yang digunakan untuk menghasilkannya.

## 3. Manajemen Sumber Daya Manusia

Yaitu aktivitas yang meliputi rekrutmen, pelatihan dan pengembangan karyawan serta pemberian kompensasi kepada semua personalia.

## 4. Infrastruktur Perusahaan

Yaitu mencakup semua aktivitas, seperti manajemen umum, perencanaan keuangan, akuntansi, dukungan dan kerjasama serta hubungan dengan pemerintah untuk mendukung kerja seluruh *value chain* atau rantai nilai.

## 2.9. Implementasi Strategi

Tahapan dari perumusan strategi perusahaan/unit bisnis adalah penerapannya secara langsung ke dalam operasional perusahaan. Tahapan ini dapat diterapkan dengan berbagai metode yang bisa disesuaikan dengan kondisi perusahaan sesungguhnya. Menurut Fred R. David (2005:338), implementasi strategi merupakan terjemahan dari strategi apa yang telah dirumuskan melalui proses yang panjang. Implementasi strategi sangat penting mengingat apa yang telah dikorbankan perusahaan untuk menyusun dan merumuskan strategi.

Implementasi strategi membutuhkan tindakan seperti mengubah wilayah penjualan, menambah departemen baru, menambah fasilitas, merekrut karyawan baru, mengubah strategi harga, membuat anggaran keuangan, mengembangkan kebijakan kompensasi bagi karyawan dan banyak tindakan lain yang berhubungan dengan implementasi strategi.

Pada dasarnya implementasi strategi bisa diterapkan dengan melihat dari perspektif manajemen. Proses implementasi yang paling penting adalah pemindahan tanggung jawab dari para penyusun strategi perusahaan ke tangan manajer divisi atau fungsional. Perbedaan cara pandang dan pemikiran akan menjadi rumit saat manajer tingkat fungsional dan karyawan hanya termotivasi untuk kepentingan pribadi. Oleh karena itu, diharapkan manajer tingkat fungsional juga dilibatkan dalam perumusan strategi.

Secara umum, strategi dapat dituangkan dalam: sasaran tahunan, kebijakan atau program kerja, alokasi sumberdaya perusahaan, mengelola konflik, penyesuaian struktur dengan strategi, restrukturisasi dan desain ulang, memperbaiki sistem insentif karyawan, meminimalkan resistensi terhadap perubahan, menyelaraskan manajer dengan strategi, mengadaptasikan proses produksi, mengembangkan budaya yang sesuai dengan strategi, mengembangkan fungsi sumberdaya manusia yang efektif atau dengan melakukan penyusutan ukuran perusahaan.

Strategi merupakan taktik perusahaan untuk selalu bertahan hidup. Keberhasilan perumusan strategi tidak menjamin keberhasilan implementasi strategi tersebut. Meskipun keduanya saling bergantung satu sama lain, perumusan strategi dan implementasi strategi memiliki karakteristik yang berbeda. Dengan kata lain, implementasi strategi berarti perubahan. Dan perubahan harus selalu ditunjang dengan dukungan, disiplin dan kerja keras dari seluruh komponen perusahaan.

## 2.10. Kerangka Pemikiran

Hal mendasar yang melatar belakangi penelitian ini karena terkait dengan semakin ketatnya persaingan di era global, khususnya persaingan antar perguruan tinggi. Tidak hanya ketatnya persaingan di tingkat lokal atau regional, namun ditingkat nasional dan internasional. Tuntutan tersebut harus direspon secara positif dengan mempertimbangkan berbagai aspek strategis.

Selain itu, implementasi kebijakan pemerintah, khususnya pendidikan tinggi menuntut agar setiap perguruan tinggi negeri (PTN) memiliki kemandirian dalam mengelola kampusnya. Kebijakan itu pun direalisasikan dalam konsep otonomi kampus atau status hukumnya adalah perguruan tinggi badan hukum milik negara (PT BHMN).

Kondisi tersebut menuntut Unibraw agar mampu merespon segala perubahan agar tetap mampu bersaing dengan PTN favorit lainnya. Menghadapi kondisi tersebut, Unibraw kini dalam masa transisi dalam rangka persiapan menuju otonomi kampus. Salah satu perangkat yang dicanangkan adalah dengan memformat kampus Unibraw sebagai pelopor kampus yang berbasis entrepreneur.

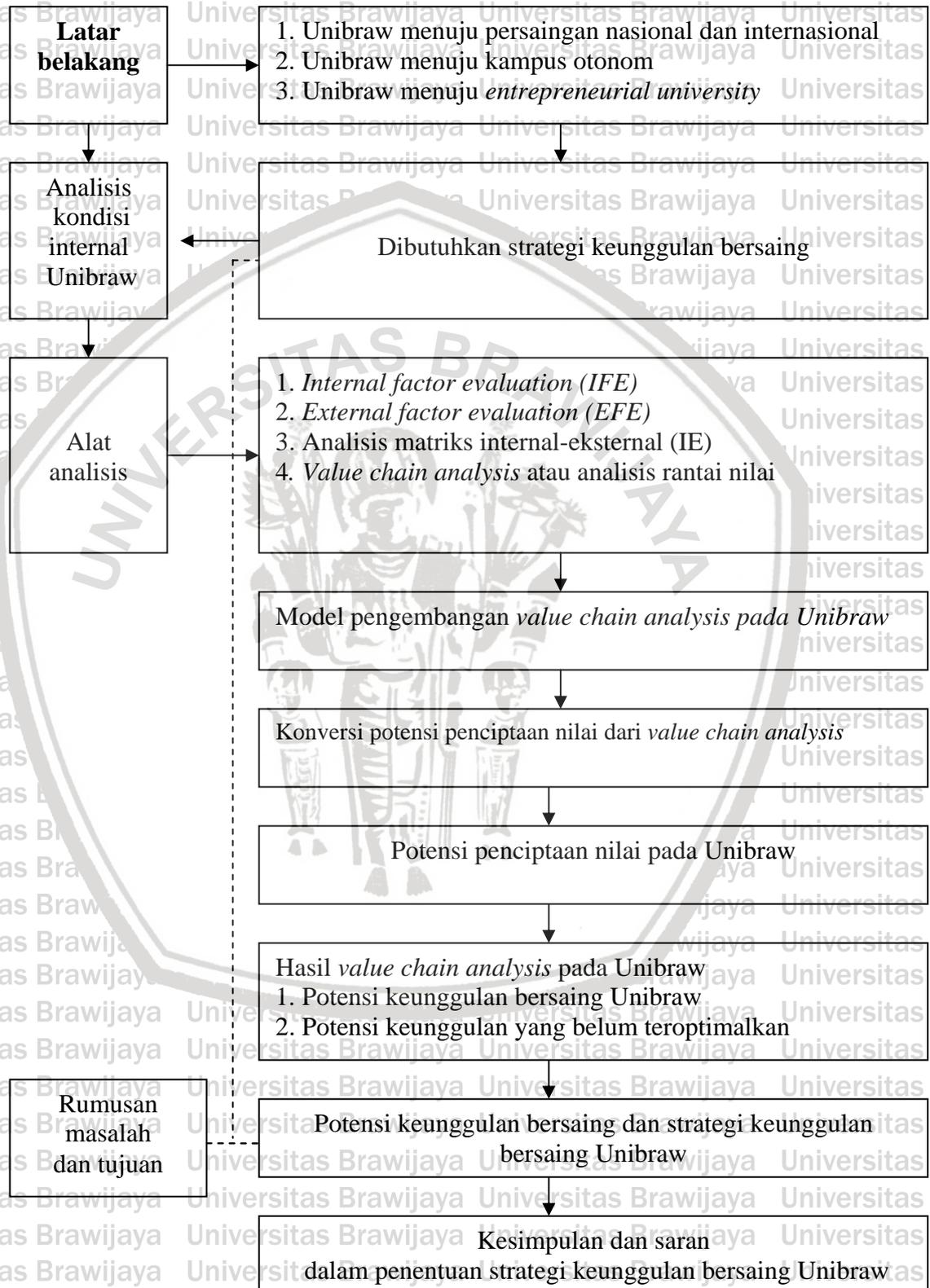
Arahan tersebut membutuhkan persiapan yang matang sehingga Unibraw perlu mengetahui nilai keunggulan bersaing yang dimiliki untuk strategi bersaing dengan perguruan tinggi lain. Dengan demikian dibutuhkan suatu analisis untuk mengetahui kondisi internal Unibraw secara riil dan obyektif. Untuk keperluan analisis tersebut, penelitian ini cukup menggunakan 4 alat analisis yang dapat digunakan yaitu matrik IFE, EFE, I-E, dan *value chain analysis* atau analisis rantai nilai.

*Value chain analysis* dalam penelitian ini sebagai alat analisis kunci untuk mengetahui potensi pencipta nilai yang dimiliki Unibraw sebagai nilai keunggulan strategis dalam bersaing. Model pengembangan dalam *value chain analysis* dilakukan dengan mengkonversi potensi pencipta nilai (yang terdiri dari aktivitas primer dan sekunder) agar sesuai dengan kondisi yang menjadi kebutuhan dari obyek yang diteliti. Dari hasil konversi tersebut dapat diketahui potensi pencipta nilai yang menjadi keunggulan strategis Unibraw.

Hasil dari *value chain analysis* akan diperoleh 2 aspek, yaitu Pertama, potensi keunggulan bersaing yang paling optimal. Kedua, potensi keunggulan bersaing yang masih lemah atau belum teroptimalkan. Kedua hasil analisis itulah yang dijadikan dasar untuk mengetahui kondisi keunggulan bersaing sekaligus menjadi bahan untuk merumuskan strategi keunggulan bersaing yang tepat bagi Unibraw. Analisis dari masing-masing potensi pencipta nilai juga akan diketahui mana nilai yang paling berpengaruh (optimal) dan kurang berpengaruh (kurang optimal) di setiap aktivitas, baik aktivitas primer maupun sekunder. Kerangka Pemikiran tersebut dapat dirangkum dalam gambar sebagai berikut:

Gambar 2.11

## Kerangka Pemikiran (Analisis Strategi Keunggulan Bersaing)









## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1. Jenis Penelitian

Ditinjau dari pendekatannya, penelitian ini digolongkan sebagai penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang memiliki sasaran penelitian yang terbatas, tetapi dengan keterbatasan tersebut dicari sebanyak mungkin data mengenai sasaran penelitian (Bungin, 2001:29). Secara tersirat, penelitian kualitatif lebih mementingkan kedalaman data daripada kuantitas data yang diperoleh karena kualitas data sangat menentukan kualitas penelitian.

Menurut tingkat eksplanasinya, penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian deskriptif yaitu penelitian yang hanya menggambarkan serta meringkas berbagai situasi dan kondisi dalam jangka waktu tertentu. Secara umum, penelitian ini dimaksudkan untuk menggambarkan faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal Unibraw dalam menghadapi persaingan antar perguruan tinggi. Secara lebih spesifik, penelitian ini dimaksudkan untuk menganalisis kondisi internal Unibraw untuk mengetahui faktor-faktor yang menjadi potensi pencipta nilai yang mampu meningkatkan daya saing Unibraw.

Menurut Bungin (2001:48), penelitian dengan format deskriptif ini bertujuan untuk menggambarkan dan meringkas berbagai kondisi, situasi atau variabel yang timbul di masyarakat yang menjadi obyek penelitian itu sendiri.

Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengumpulkan fakta dan menguraikannya secara menyeluruh dan teliti sesuai dengan persoalan yang akan dipecahkan untuk merumuskan perencanaan strategi tanpa bermaksud untuk membandingkan atau menghubungkan dengan variabel yang lain.

### 3.2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Unibraw, jalan Veteran, Malang, Jawa Timur.

### 3.3. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini berkonsentrasi dalam bidang manajemen strategi dengan pendekatan *value chain analysis* untuk mengetahui potensi keunggulan bersaing dan sekaligus dijadikan dasar perumusan strategi keunggulan bersaing Unibraw selaku institusi yang bergerak disektor pendidikan, khususnya pendidikan tinggi.

Penelitian ini dilakukan dalam lingkup untuk mengidentifikasi potensi pencipta nilai yang menjadi nilai keunggulan bersaing bagi Unibraw yang memungkinkan potensi keunggulan bersaing tersebut tidak dimiliki oleh institusi lain.

Faktor yang menjadi potensi pencipta nilai dalam pendekatan ini terdapat dua aktivitas yaitu aktivitas primer (utama) dan sekunder (pendukung). Selain itu dilengkapi juga dengan alat analisis untuk mengidentifikasi faktor lingkungan eksternal dan internal unibraw agar pendekatan dalam pemilihan strateginya lebih komprehensif dan sesuai dengan kondisi serta kebutuhan universitas.

Dalam penelitian ini, ruang lingkungnya terdiri dari subyek dan obyek penelitian. Subyek penelitian adalah segala sesuatu yang akan diteliti dan erat hubungannya dengan permasalahan yang ditetapkan oleh peneliti seperti lingkungan internal dan eksternal Unibraw. Lingkungan internal dalam pendekatan *value chain analysis* ini lebih ditekankan pada dua aktivitas potensi pencipta nilai, yaitu aktivitas primer dan sekunder. Sedangkan yang menjadi obyek penelitian adalah Unibraw, Malang, Jawa Timur.

### 3.4. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian adalah:

1. Data kuantitatif; yaitu data yang berupa bilangan angka-angka yang tercantum dalam laporan-laporan Unibraw maupun data kualitatif yang telah dikelompokkan dan dinyatakan dalam angka-angka seperti jumlah *input* dan *output* mahasiswa, jumlah SDM (birokrat, dosen, dan karyawan), jumlah jaringan dan kerjasama baik dalam maupun luar negeri, sarana dan prasarana yang tersedia, dan sebagainya.
2. Data kualitatif; yaitu data yang berupa informasi non angka atau simbol huruf yang tercantum dalam gambaran umum unibraw atau catatan lain yang masih relevan dengan tema yang dikaji, seperti data kualitas *input* dan *output* mahasiswa, proses kegiatan akademik, capaian prestasi serta kualitas SDM yang tersedia.

Sumber yang digunakan dalam proses pengumpulan data antara lain:

1. Data Primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari nara sumber di lapangan dan belum melalui proses pengolahan sebelumnya. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah hasil identifikasi faktor-faktor strategis Unibraw, sedangkan informan atau responden dalam penelitian ini adalah manajemen level atas (*top leader*) yaitu dekan atau pembantu dekan 1(jika dekan berhalangan). Dalam pengumpulan informasi ini, diambil asumsi bahwa informasi yang disampaikan pihak responden merupakan informasi yang mewakili *stakeholder* secara keseluruhan, artinya bahwa informasi tersebut bukan merupakan informasi inisiatif pribadi atau atas nama individu,

namun merupakan informasi yang juga mewakili dari manajemen level menengah dan bawah, serta seluruh *stakeholder* yang terkait. Jumlah informan atau responden dalam penelitian ini terdiri dari Dekan Fakultas Ekonomi (FE), Dekan Fakultas Teknik (FT), dan Dekan Fakultas MIPA. Khusus untuk Fakultas Teknik, sebagai informannya adalah Pembantu Dekan 1 karena dekan FT berhalangan menjadi responden selama proses penelitian dan pengumpulan data berlangsung, namun kondisi tersebut tidak mengurangi substansi dan tingkat akurasi data yang dibutuhkan. Responden dalam penelitian ini diwakili oleh 3 fakultas. Alasan ditentukan responden tersebut adalah didasarkan pada standar ukuran kinerja rantai nilai kedua universitas, baik Unibraw maupun UM selaku universitas yang menjadi obyek perbandingan dalam penelitian ini.

2. Data Sekunder yaitu data yang diperoleh dari sumber kedua dan telah melalui proses pengolahan data seperti, profil perusahaan yang diambil dari sumber lain selain Unibraw, data penelitian terdahulu, serta data-data lain yang diambil dari sumber kedua seperti majalah, artikel, jurnal, dan internet yang masih relevan dengan bidang yang dikaji.

### 3.5. Metode dan Teknik Pengumpulan Data

Proses pengumpulan data ditentukan oleh metode dan teknik pengumpulannya. Menurut Marzuki (2000:12) terdapat tiga metode pengumpulan data, yaitu sensus, *sampling* dan *case study*. Metode pengumpulan data yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah *case study* (studi kasus), yaitu metode

pengumpulan data dengan mengambil beberapa elemen dari Unibraw, kemudian masing-masing elemen tersebut diselidiki secara mendalam.

Data-data yang diperoleh dari penelitian ini difokuskan pada bidang manajemen strategi, khususnya formulasi dengan menggunakan alat-alat analisis yang telah tersedia yaitu *value chain analysis* sebagai alat analisis utama serta alat analisis lingkungan internal dan eksternal sebagai pendukung dalam mengidentifikasi faktor keunggulan bersaing. Dalam penelitian ini, teknik yang digunakan antara lain:

1. *Preliminary Survey*

Yaitu meliputi survei-survei pendahuluan yang dilakukan untuk mengetahui karakteristik, gambaran umum, dan aktivitas Unibraw secara keseluruhan serta hal-hal yang berhubungan dengannya. Teknik ini merupakan studi awal untuk mengetahui tentang sistem operasi dan aspek-aspek internal Unibraw.

2. Wawancara

Wawancara atau *Interview* adalah proses memperoleh keterangan untuk penelitian dengan cara tanya jawab secara langsung dengan pihak yang terkait terhadap permasalahan yang diteliti. Dalam penelitian ini, *interview* dilakukan dengan manajemen level atas yaitu dekan dan pembantu dekan.

3. Studi pustaka

Metode pengumpulan data dengan melakukan studi literatur terhadap buku-buku yang masih relevan, surat kabar, majalah, jurnal, artikel maupun penelitian atau karya ilmiah yang berkaitan dengan tema yang dikaji.

Termasuk didalamnya adalah pendokumentasian yang merupakan metode

pengumpulan data dengan menelusuri data-data historis baik berupa laporan-laporan maupun data-data mengenai kondisi universitas secara umum.

#### 4. Kuesioner

Teknik ini dilakukan dengan cara menyebarkan dan mengumpulkan data secara tertulis yang berdasarkan jawaban responden atas pertanyaan yang diajukan. Pertanyaan yang dikemukakan merupakan pertanyaan yang mendukung dan relevan dengan permasalahan yang dikaji. Dalam penyebaran kuesioner ini, peneliti juga menekankan kepada pihak responden bahwa data hasil kuesioner ini merupakan data yang dianggap mewakili institusi terkait, bukan data yang bersumber dari satu pihak saja dan dapat dipertanggungjawabkan. Responden kuesioner ini adalah manajemen level atas, dan yang menjadi fokus respondennya adalah pimpinan, yaitu dekan atau pembantu dekan 1 di 3 fakultas yaitu Fakultas Ekonomi (FE), Fakultas Teknik (FT), dan Fakultas MIPA. Ditentukannya responden tersebut didasarkan pada standar ukuran kinerja rantai nilai kedua universitas.

### 3.6. Variabel Dan Definisi Operasional Penelitian

Variabel adalah konsep yang mempunyai variasi nilai dan menjadi objek pengamatan dalam penelitian. Variabel diklasifikasikan dan diberi definisi operasional yaitu definisi yang didasarkan pada sifatnya sehingga dapat diamati.

Dalam penelitian ini, faktor yang diamati adalah faktor eksternal dan internal universitas, sedangkan dalam pendekatan *value chain analysis*, variabel penelitian lebih ditekankan pada aktivitas internal universitas yang terdiri dari aktivitas primer (utama) dan sekunder (pendukung). Dalam penelitian ini terdapat 9

variabel yang akan diamati. Variabel tersebut sekaligus merupakan faktor potensi penciptaan nilai yang dimiliki universitas. Beberapa variabel tersebut dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut

Tabel 3.1  
Variabel Penelitian

<b>Aktivitas</b>	<b>Variabel (Potensi Penciptaan Nilai)</b>	<b>Critical Success Factor (Konversi Potensi penciptaan nilai)</b>
Primer	Logistik ke dalam	Input/Penerimaan mahasiswa yang berkualitas
	Operasional	Proses belajar mengajar/aktivitas program akademis
	Logistik Keluar	Jaringan dan kerjasama dengan instansi pemerintah/swasta/perusahaan
	Pemasaran	Promosi dan keterlibatan dalam event lokal, regional, nasional, dan internasional melalui prestasi akdademis/non akademis
	Pelayanan	Pelayanan dan fasilitas penunjang kegiatan akademis/non akademis
Sekunder	Infrastruktur Perusahaan	Infrastruktur/perangkat lunak (manajemen umum, perencanaan organisasi, dan keuangan)
	MSDM	Kualitas birokrat, dosen, dan karyawan
	Teknologi	Penerapan Teknologi dan informasi
	Pembelian	Pengadaan sarana dan prasarana penunjang program akademis

Sumber: Pearce dan Robinson, *Manajemen Strategik* (1997:241), data dimodifikasi

### 3.7. Metode Pengolahan Data

Teknik analisis data merupakan tahapan-tahapan yang digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh dari lokasi penelitian. Dalam penelitian ini tahapan dalam analisis data melalui tiga tahap yang sesuai dengan tahapan dalam perumusan strategi bersaing. Sedangkan pendekatan *value chain analysis* merupakan metode yang diterapkan secara khusus untuk mengidentifikasi potensi pencipta nilai guna mengetahui aspek yang menjadi keunggulan bersaing, selanjutnya digunakan dalam perumusan strategi keunggulan bersaing Unibraw.

Beberapa tahapan tersebut yaitu:

#### 1. *Input Stage* (Tahap Pengumpulan Data)

Tahap pertama merupakan tahapan pengumpulan data yang dimaksudkan untuk mengidentifikasi peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan yang muncul dari lingkungan eksternal maupun internal Unibraw. Tahap ini membantu memberikan informasi dasar yang diperlukan untuk merumuskan strategi-strategi. Dalam tahap ini alat analisis yang digunakan adalah Matriks EFE, Matriks IFE.

#### 2. *Matching Stage* (Tahap Pencocokan)

Tahapan kedua dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mengidentifikasi alternatif strategi yang muncul dari analisis lingkungan eksternal dan internal pada tahap pertama. Alternatif strategi yang dimaksud merupakan alternatif strategi yang merupakan faktor keunggulan bersaing yang dimiliki Unibraw. Dalam tahap ini alat analisis yang digunakan adalah Matriks TOWS, dan Matriks IE.

#### 3. *Decision Stage* (Tahap Pengambilan Keputusan)

Tahap ketiga merupakan tahap pengambilan keputusan dimana universitas diharuskan memilih alternatif strategi yang ada dengan menghitung nilai daya tarik (TAS) dari masing-masing alternatif strategi. Strategi yang dipilih diharapkan sesuai dengan kondisi lingkungan eksternal dan internal universitas. Dalam tahapan ini alat analisis yang digunakan adalah matriks perencanaan strategi kuantitatif (QSPM).

4. *Value chain analysis* atau analisis rantai nilai yaitu analisis dalam bentuk matriks atas aktivitas primer dan sekunder Unibraw. Hasil dari analisis ini untuk mendeteksi aspek yang paling dominan dalam menyumbang nilai efektivitas yang selanjutnya disebut dengan aspek keunggulan bersaing unibraw.

### 3.8. Metode Analisis Data

#### 1. Analisis IFE

Selain melakukan analisis terhadap berbagai peluang dan ancaman juga perlu melakukan analisis terhadap kelemahan dan kekuatan yang dimiliki dari faktor internal yang teridentifikasi, yang memiliki pengaruh secara langsung terhadap strategi universitas.

Analisis dilakukan dengan menggunakan matriks IFE sehingga akan dilakukan analisis terhadap setiap faktor lingkungan internal yang berpengaruh bagi universitas. Data dan informasi aspek internal didapatkan dari beberapa fungsional, yaitu para pimpinan fakultas dan universitas.

Langkah-langkah untuk menentukan Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE) menurut Fred R. David dalam Umar (2003:221,250) yaitu:

1. Buatlah daftar *critical success factors* (faktor-faktor utama yang mempunyai dampak penting pada kesuksesan atau kegagalan usaha) untuk aspek internal kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*).

2. Bobot ditentukan sebagai berikut

Bobot	Keterangan
0,20	sangat kuat
0,15	di atas rata-rata
0,10	rata-rata
0,05	di bawah rata-rata

3. Rating ditentukan sebagai berikut:

Rating	Keterangan
4	major strength
3	minor strength
2	minor weakness
1	major weakness

Kalikan antara bobot dan rating dari masing-masing faktor untuk menentukan nilai skornya.

4. Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total yang dinilai.

Tabel 3.2  
Contoh Tabel Analisis IFE

Key Internal Factors	Bobot	Rating	Skor
<b>Kekuatan (<i>strengths</i>)</b>			
- isikan faktor-faktor kekuatan intern			
<b>Kelemahan (<i>weakness</i>)</b>			
- isikan faktor-faktor kelemahan intern			
total	1		

Sumber : Hussein Umar, *Strategik Management in Action*. (2003:251)

## 2. Analisa EFE

Analisis EFE merupakan analisis terhadap faktor-faktor lingkungan eksternal universitas yang dapat berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung, yaitu: faktor ekonomi, politik, social, budaya, demografi, teknologi, dan ekologi. Dengan dilakukannya analisis EFE, maka akan dilakukan analisis menyeluruh terhadap setiap faktor lingkungan eksternal yang berpengaruh bagi Unibraw.

Menurut Fred R. David (2005:220, 249) terdapat beberapa langkah, untuk menentukan faktor strategi eksternal sebelum membuat Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE), yaitu:

1. Buatlah daftar *critical success factors* untuk aspek eksternal yang mencakup perihal peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*).

2. Bobot ditentukan sebagai berikut

Bobot	Keterangan
0,20	sangat kuat
0,15	di atas rata-rata
0,10	rata-rata
0,05	di bawah rata-rata

3. Rating ditentukan sebagai berikut:

Rating	Keterangan
5	major strength
3	minor strength
2	minor weakness
1	major weakness

4. Kalikan nilai bobot dengan nilai ratingnya untuk mendapatkan skor semua *critical success factors*

5. Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total

Tabel 3.3.

Contoh Tabel Analisis EFE

Key Eksternal Factors	Bobot	Rating	Skor
<b>Peluang (<i>opportunities</i>)</b>			
- isikan faktor-faktor peluang ekstern			
<b>Ancaman (<i>threats</i>)</b>			
- isikan faktor-faktor ancaman ekstern			
total	1		

Sumber : Hussein Umar, *Strategik Management in Action*. (2003:250)

### 3. Analisis Matriks Internal-Eksternal

Analisis matriks Internal-Eksternal menurut Hussein Umar (2003:234) dilaksanakan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Total skor dari IFE Matriks pada sumbu X.
2. Total skor dari EFE matriks pada sumbu Y.
3. Penilaian dari matriks Internal-Eksternal dapat dilakukan dengan membagi tingkatan skor matriks menjadi tiga.
4. Pada sumbu X, dengan menggunakan matriks IFE, skor 1,0-1,99 menyatakan bahwa posisi internal adalah lemah; skor 2,0-2,99 menyatakan bahwa posisi internal adalah rata-rata; dan skor 3,0-4,0 posisi internal adalah kuat.
5. Pada sumbu Y, dengan menggunakan matriks EFE, skor 1,0-1,99 menyatakan bahwa posisi eksternal adalah rendah; skor 2,0-2,99 menyatakan bahwa posisi eksternal adalah sedang; dan skor 3,0-4,0 posisi eksternal adalah tinggi.
6. Implikasi dari penilaian akan mempengaruhi strategi yang tepat bagi universitas

Gambar 3.1

## Matriks Internal-Eksternal

		Skor Total IFE		
		Kuat 3,4 – 4,0	Rata-rata 2,0 – 2,99	Lemah 1,0 – 1,99
Skor Total EFE	4,0	I	II	III
	3,0	IV	V	VI
	2,0	VII	VIII	IX
1,0				

Sumber : Hussein Umar, *Strategik Management in Action*.(2002:235)

Matriks IE memiliki tiga implikasi strategi yang berbeda (dalam konteks bisnis dari suatu perusahaan), yaitu:

1. Sistem bisnis unit (SBU) yang berada pada sel I, II, atau IV dapat digambarkan sebagai *grow* dan *build*. Dalam terminologi bisnis suatu perusahaan, strategi-strategi yang cocok bagi Sistem bisnis unit (SBU) ini adalah strategi Intensif seperti *market penetration*, *market development*, dan *product development* atau strategi terintegrasi seperti *backward integration*, *forward integration*, dan *horizontal integration*.

2. SBU yang berada pada sel III, V atau VII paling baik dikendalikan dengan strategi-strategi *hold* dan *maintain*. Strategi-strategi yang umum dipakai yaitu strategi *market penetration* dan *product development*.

3. SBU yang berada pada sel VI, VIII, atau IX dapat menggunakan strategi *harvest* atau *divestiture*

#### 4. Value Chain Analysis

*Value chain analysis* atau analisis rantai nilai merupakan alat analisis untuk mengevaluasi aspek lingkungan internal suatu institusi.

Prinsip dari analisis ini adalah membagi unit-unit bisnis menjadi beberapa aktivitas. Aktivitas tersebut dikelompokkan menjadi dua aktivitas besar yaitu aktivitas primer (utama) dan aktivitas sekunder (pendukung). Aktivitas yang dianalisis merupakan rangkaian kegiatan yang berurutan dari sekumpulan aktivitas nilai yang dilaksanakan untuk mendesain, memproduksi, memasarkan, mengirimkan, serta mendukung produk dari suatu institusi/perusahaan.

Dalam konteks aktivitas suatu perusahaan, aktivitas primer yang dimaksud meliputi semua aktivitas yang berhubungan dengan proses produksi, pemasaran, penjualan, dan pelayanan pasca penjualan. Aktivitas sekunder adalah semua aktivitas yang mendukung aktivitas utama dan terdiri dari aktivitas pembelian bahan baku, pengembangan teknologi, dan penyediaan infrastruktur perusahaan. Proses analisis dalam *value chain analysis* dilakukan dengan memberikan penilaian terhadap potensi penciptaan nilai aktivitas, baik aktivitas primer maupun sekunder.

Implementasi *value chain analysis* pada Unibraw memerlukan penyesuaian pada potensi penciptaan nilai aktivitas institusi karena yang di kaji bukan institusi bisnis melainkan institusi pemerintah yang bergerak disektor pendidikan. Penyesuaian tersebut bertujuan untuk menyerasikan antara konsep *value chain analysis* dengan *core business* Unibraw agar penyesuaian yang dilakukan tidak menyimpang dari makna pembahasan masing-masing potensi pencipta nilai. Beberapa penyesuaian potensi penciptaan nilai aktivitas primer dan sekunder *value chain analysis* pada unibraw ditampilkan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 3.4  
Konversi *Value Chain Analysis* Pada Aktivitas Universitas Brawijaya

Aktivitas	Potensi Pencipta Nilai	Konversi
Primer	Logistik ke dalam	Input/penerimaan mahasiswa baru yang berkualitas
	Operasional	Proses belajar mengajar/aktivitas program akademis
	Logistik Keluar	Jaringan dan kerjasama dengan instansi pemerintah/swasta/perusahaan (dalam dan luar negeri)
	Pemasaran	Promosi dan keterlibatan dalam event lokal, regional, nasional, dan internasional melalui prestasi akademis/non akademis
	Pelayanan	Pelayanan dan fasilitas penunjang kegiatan akademis/non akademis

Sekunder	Infrastruktur Perusahaan	Infrastruktur/perangkat lunak (birokrasi, manajemen umum, perencanaan, dan keuangan)
	MSDM	Kualitas birokrat, dosen, dan karyawan (jenjang pendidikan, etos kerja, dll)
	Teknologi	Penerapan Teknologi dan informasi dalam kegiatan akademis/non akademis
	Pembelian	Pengadaan sarana dan prasarana penunjang program akademis/non akademis

Pengukuran kinerja *value chain* akan dijelaskan melalui tabel.

Analisis ini dilakukan dengan menyusun tabel yang menunjukkan kemampuan *value chain* dalam memberikan kinerja berupa margin melalui masing-masing komponen yang tersedia. Analisis ini diharapkan dapat menjadi *input* bagi pengembangan strategi.

Nilai dan pembobotan dalam *value chain analysis* dilakukan dengan wawancara dan pengisian poling yang terkait dengan analisis data internal Unibraw dengan kriteria:

- b. Jika kinerja setiap aktivitas diatas rata-rata, maka diberi nilai +3
- c. Jika kinerja setiap aktivitas adalah rata-rata, maka diberi nilai +2
- d. Jika kinerja setiap aktivitas dibawah rata-rata, maka diberi nilai +1

Selanjutnya dilakukan analisis dengan menggunakan model matriks yang dapat menjelaskan hubungan pada masing-masing aktivitas, baik aktivitas primer (utama) maupun sekunder (pendukung).

Pengolahan data dalam analisis ini dilakukan dengan memberi bobot pada masing-masing aktivitas sehingga diperoleh hasil total pada *value chain* dan dapat disajikan matriks yang menunjukkan hasil dari masing-masing gabungan aktivitas primer dan sekunder. Langkah-langkah dalam menyusun analisis pada *value chain analysis* adalah:

- a. Membuat daftar potensi pencipta nilai pada masing-masing aktivitas primer maupun sekunder dikolom kiri tabel
- b. Untuk mengetahui pembobotan, pada aktivitas primer dilakukan pengurutan besarnya pengaruh terhadap kesuksesan dimasing-masing potensi pencipta nilai, mulai dari urutan pengaruh yang paling lemah (angka 1) sampai yang paling kuat (angka 5)
- c. Untuk melakukan pembobotan pada aktivitas sekunder, dilakukan dengan cara yang sama pada aktivitas primer, namun pengaruh paling lemah adalah angka 1 dan paling kuat adalah angka 4
- d. Setelah dilakukan rating (pengurutan) pada masing-masing aktivitas maka dapat digunakan untuk mengetahui bobot dari setiap aktivitas
- e. Setelah pembobotan, tahap berikutnya adalah mencari nilai dari masing-masing potensi pencipta nilai
- f. Dalam tabel penilaian, ada 9 butir potensi pencipta nilai (primer dan sekunder) dalam kolom keterangan
- g. Kemudian dilakukan penilaian dengan angka 1 (dibawah rata-rata), 2 (rata-rata), 3 (diatas rata-rata)

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Gambaran Umum Universitas Brawijaya

##### 4.1.1. Sejarah Singkat Universitas Brawijaya

Nama Universitas Brawijaya (disingkat Unibraw) diresmikan sebagai Universitas Negeri pada tahun 1963. Saat ini Unibraw merupakan salah satu universitas negeri yang terkemuka di Indonesia yang mempunyai jumlah mahasiswa lebih dari 30 ribu orang dari berbagai strata mulai program Diploma, Program Sarjana, Program Magister dan Program Doktor selain Program Spesialis tersebar dalam 10 Fakultas.

Kampus Unibraw berada di Kota Malang Jawa Timur, dengan lokasi yang mudah terjangkau oleh kendaraan umum. Kampusnya sangat asri karena banyaknya pepohonan dan ditunjang oleh hawa sejuk Kota Malang. Sejarah membuktikan keberadaan Kota Malang sebagai kota pendidikan tempat Unibraw tumbuh dan berkembang pesat. Ini tidak terjadi dengan sendirinya tapi seakan merupakan proses sejarah yang tidak terpisahkan dari kejayaan Jawa Timur di masa lampau.

Nama Universitas Brawijaya diberikan oleh Presiden Republik Indonesia melalui kawat nomor 258/K/61 tanggal 11 Juli 1961. Nama ini berasal dari gelar raja Majapahit yang merupakan kerajaan besar di Indonesia pada abad 12 sampai 15. Universitas Brawijaya di negerikan berdasarkan Surat Keputusan Presiden Nomor 196 tahun 1963 dan berlaku sejak 5 Januari 1963. Tanggal tersebut kemudian ditetapkan sebagai hari lahir (Dies Natalis) Universitas Brawijaya. Perjalanan Universitas Brawijaya

sebelum di negerikan diawali pada tahun 1957 di Malang berdiri cabang Universitas Sawerigading Makasar yang hanya terdiri dari dua fakultas yaitu Fakultas Hukum dan Fakultas Ekonomi. Kemudian pada tanggal 1 Juli 1960 diganti namanya menjadi Universitas Kotapraja Malang. Di bawah naungan Universitas tersebut beberapa bulan berikutnya terdapat tambahan dua fakultas yaitu Fakultas Administrasi Niaga (FAN) dan Fakultas Pertanian (FP). Universitas Kotapraja Malang inilah yang kemudian diganti namanya menjadi Universitas Brawijaya.

Pada saat di negerikan, Universitas Brawijaya hanya mempunyai 5 fakultas yaitu Fakultas Hukum, Fakultas Ekonomi, Fakultas Ketatanegaraan dan Ketataniagaan (FKK merupakan perluasan dari FAN dan saat ini namanya adalah Fakultas Ilmu Administrasi - FIA), Fakultas Pertanian dan Fakultas Kedokteran Hewan dan Peternakan (FKHP). FKHP kemudian dipecah menjadi dua fakultas pada tahun 1973, yaitu Fakultas Peternakan (FPt) yang berada di Universitas Brawijaya dan Fakultas Kedokteran Hewan yang berada di bawah naungan Universitas Airlangga. Fakultas Teknik (FT) berdiri tahun 1963 berdasarkan Surat Keputusan Menteri PTIP nomor 167 tahun 1963 tertanggal 23 Oktober 1963.

Berdasarkan SK Presiden Nomor 59 tahun 1982 tanggal 7 September 1982 tentang struktur organisasi Universitas Brawijaya, Fakultas Perikanan (FPI) menjadi fakultas tersendiri karena sejak tahun 1977 digabung menjadi satu dengan Fakultas Peternakan dengan nama Fakultas Peternakan dan Perikanan. Sebagai catatan bahwa Fakultas Perikanan telah berdiri sejak tahun 1963 di Probolinggo yang merupakan Jurusan dari FKHP Universitas

Brawijaya. Fakultas Kedokteran (FK) secara resmi berada di bawah Universitas Brawijaya sejak tahun 1974 setelah sejak berdirinya tahun 1963 dibawah Yayasan Perguruan Tinggi Jawa Timur. Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam (FMIPA), diresmikan berdasarkan Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 0371/O/1993 tanggal 21 Oktober 1993. Universitas Brawijaya menambah satu lagi fakultas yaitu Fakultas Teknologi Pertanian (FTP) yang merupakan peningkatan satus dari Jurusan Teknologi Pertanian yang sebelumnya berada di Fakultas Pertanian. Lagu Hymne Brawijaya diciptakan oleh seorang mahasiswa FKHP Yanardhana pada tahun 1963, sedangkan Mars Universitas Brawijaya diciptakan oleh Lilik Sugiarto tahun 1996. Kedua lagu ini masih digunakan sampai sekarang.

#### **4.1.2. Lokasi Universitas Brawijaya**

Universitas Brawijaya terletak di Jalan Veteran Malang, Jawa Timur, Indonesia, sekitar 85 KM dari Kota Surabaya.

#### **4.1.3. Visi dan Misi Universitas Brawijaya**

##### Visi:

Menjadi universitas unggul yang berstandar internasional dan mampu berperan aktif dalam pembangunan bangsa melalui proses pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

##### Misi:

1. Membangkitkan kekuatan moral dan kesadaran tentang keberadaan penciptaan alam oleh Tuhan YME dan sadar bahwa setiap kehidupan mempunyai hak untuk dihargai.

2. Menyelenggarakan proses pendidikan agar peserta didik menjadi manusia yang berkemampuan akademik dan/atau professional yang berkualitas serta berkepribadian.

3. Melakukan pengembangan dan penyebarluasan ilmu pengetahuan, teknologi, humaniora dan seni, serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional.

#### **4.1.4. Tujuan Universitas Brawijaya**

Tujuan merupakan sesuatu yang ingin dicapai oleh Unibraw dalam jangka panjang. Tujuan yang ingin dicapai Unibraw adalah sebagai berikut:

1. Menghasilkan sumberdaya manusia yang berkualitas, bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, mampu membelajarkan diri, memiliki wawasan yang luas memiliki disiplin dan etos kerja, sehingga menjadi tenaga akademis dan profesional yang tangguh dan mampu bersaing di tingkat internasional
2. Menjadi pusat pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni guna mendorong pengembangan budaya
3. Mempunyai kemampuan dalam pemberdayaan masyarakat melalui pengembangan konsep pemecahan masalah dengan menggunakan metode ilmiah.

#### **4.1.5. Arti Lambang Universitas Brawijaya**

Lambang Universitas Brawijaya adalah sebagai berikut:

Gambar 4.1

## Lambang Universitas Brawijaya



Sumber: [www. Brawijaya.ac.id](http://www.Brawijaya.ac.id) dan Buku Pedoman Akademik 2006-2007

Kriteria Lambang:

- a. Bentuk lambang adalah segi lima
- b. Warna dasar hitam
- c. Gambar berada dalam lambang
- d. Warna tepian segi lima kuning emas
- e. Warna gambar lambang kuning emas

Makna Lambang:

Makna lambang secara keseluruhan menggambarkan corak dan watak dari

Universitas Brawijaya yang meliputi:

- a. Warna kuning emas melambangkan jiwa kepeloporan seperti yang dimiliki oleh Raden Wijaya
- b. Warna dasar hitam melambangkan keabadian
- c. Mahkota candra kepala: berani membongkar segala sesuatu yang dianggap kurang wajar atau kurang benar
- d. Gada: penegak tertib hukum
- e. Cakra: berani meratakan segala sesuatu yang kurang wajar atau kurang benar
- f. Canka atau siput: segalanya dilakukan dengan kesucian yang disertai dengan tugas pemeliharaan atau pembinaan sesuai dengan sifat Wisynu

g. Lampu: percaya zat hidup itu ada

h. Bentuk segi lima: menjunjung tinggi Pancasila sebagai falsafah dan pandangan hidup bangsa Indonesia

#### 4.1.6. Pimpinan Universitas Brawijaya

Rektor:

Prof.Dr.Ir. Yogi Sugito (130704136)

Pembantu Rektor I Bidang Akademik:

Prof. Dr. Ir. Bambang Suharto, MS. (130809055)

Pembantu Rektor II Bidang Administrasi dan Keuangan:

Warkum Sumitro, SH., MH. (131408115)

Pembantu Rektor III Bidang Kemahasiswaan:

Ir. Ainurrasyid, MS. (130935076)

#### 4.1.7. Kondisi dan Daya Dukung Universitas Brawijaya

Gambaran tentang kondisi dan daya dukung yang dimiliki oleh

Universitas Brawijaya adalah sebagai berikut:

Jumlah Fakultas : 10

Jumlah Program : 2

Jumlah Jurusan : 33

Fakultas:

1. Fakultas Hukum

Ilmu Hukum

2. Fakultas Ekonomi

a. Program Studi Ekonomi dan Pembangunan

b. Program Studi Manajemen

c. Program Studi Akuntansi

3. Fakultas Ilmu Administrasi (FIA)

a. Program Studi Ilmu Administrasi Negara

b. Program Studi Ilmu Administrasi Niaga

4. Fakultas Pertanian

a. Program Studi Agronomi

b. Program Studi Hortikultura

c. Program Studi Ilmu Tanah

d. Program Studi Ilmu Hama dan Penyakit Tumbuhan

e. Program Studi Sosial Ekonomi Pertanian/Agrobisnis

f. Program Studi Penyuluhan dan Komunikasi Pertanian

g. Program Studi Pemuliaan Tanaman

5. Fakultas Peternakan

a. Program Studi Nutrisi dan Makanan Ternak

b. Program Studi Produksi Ternak

c. Program Studi Sosial Ekonomi Peternakan

d. Program Studi Teknologi Hasil Ternak

6. Fakultas Teknik

a. Teknik Sipil

b. Teknik Mesin

c. Teknik Pengairan

d. Teknik Elektro

e. Teknik Arsitektur

f. Teknik Industri

## 7. Fakultas Kedokteran

- a. Program studi Pendidikan Dokter
- b. Program Studi Ilmu Keperawatan

## 8. Fakultas Perikanan

- a. Jurusan Pemanfaatan Sumberdaya Perikanan dan Kelautan
- b. Program Studi Teknologi Hasil Perikanan
- c. Program Studi Sosial Ekonomi Perikanan
- d. Program Studi Budidaya Perairan
- e. Program Studi Manajemen Sumberdaya Perairan

## 9. Fakultas MIPA

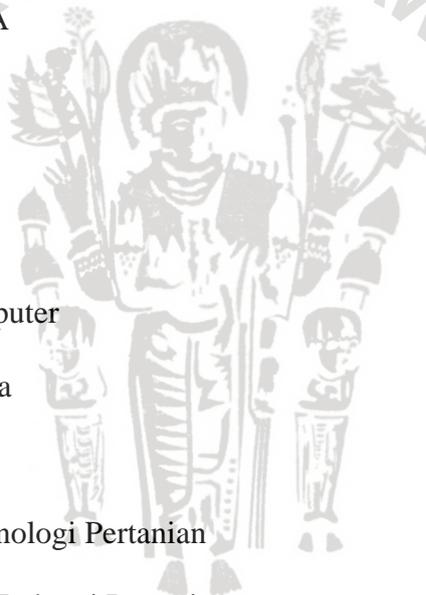
- a. Kimia
- b. Fisika
- c. Biologi
- d. Ilmu Komputer
- e. Matematika
- f. Statistika

## 10. Fakultas Teknologi Pertanian

- a. Teknologi Industri Pertanian
- b. Teknologi Hasil Pertanian
- c. Teknik Pertanian

## 11. Program Ilmu-Ilmu Sosial

- a. Sosiologi
- b. Ilmu Komunikasi



## 12. Program Bahasa

### Sastra Inggris

#### 4.1.8. Gambaran Potensi Unibraw

Keberlanjutan suatu organisasi tidak terlepas dari daya dukung finansial atau segala potensi yang mampu menghasilkan dukungan pendanaan atas aktivitas suatu organisasi. Untuk itu Unibraw dituntut untuk memiliki aset serta manajemen pengelolaan yang bagus atas potensi aset yang dimilikinya. Hal ini penting karena merupakan salah satu alternatif sumber pendanaan selain pendanaan yang bersumber dari masyarakat atau pemerintah. Keberadaan aset yang potensial dapat digunakan sebagai daya dukung untuk pendanaan operasionalisasi unibraw.

Pada dasarnya Unibraw memiliki banyak aset yang potensial, namun kurang optimal pengelolaannya sehingga kontribusinya juga rendah terhadap pembiayaan aktivitas organisasi. Untuk itu pihak manajemen kampus, terutama sub unit kampus yang mengelola aset tersebut harus bekerja lebih keras agar potensi tersebut terberdayakan dan mampu menunjang pendanaan untuk kegiatan operasional Unibraw, baik program akademis/non akademis.

Beberapa contoh aset yang cukup potensial dalam menghasilkan pendanaan, namun belum mendapat perhatian secara optimal, misalnya:

1. Penyewaan lahan untuk BNI, BRI, BTN, Bank Jatim, dan sewa lahan lainnya. Dalam perspektif akuntansi belum optimal pengelolaan manajemennya dan belum dapat terekam secara baik
2. Kepemilikan tambak seluas 4,9 ha di Probolinggo, namun pengelolaan belum optimal

3. Lahan pertanian dataran rendah seluas 18 ha di Jatikerto. Manajemen pengelolaan secara profesional masih perlu ditingkatkan
4. Lahan pertanian di dataran tinggi di Cangar seluas 7 ha. Manajemen pengelolaan secara profesional masih perlu ditingkatkan
5. Lahan untuk peternakan seluas 1,9 ha di Sumbersekar. Manajemen pengelolaan secara profesional masih perlu ditingkatkan
6. Hasil usaha komersial berbasis teknologi, lembaga penelitian dan pengabdian, pusat pengembangan. Belum dikelola secara profesional
7. Lahan seluas 92 ha di Lampung, belum dimanfaatkan
8. Lahan perikanan di Sumberpasir seluas 1,1 ha, pengelolaan masih lemah
9. Percetakan Danarwijaya, Guest House, Samantha Krida, Poliklinik merupakan unit usaha yang dapat segera dikembangkan
10. PT. Mitra Brawijaya Utama (dalam tahap persiapan)

#### **4.1.9. Kerja Sama Dalam dan Luar Negeri Universitas Brawijaya**

Hubungan dan kerjasama dengan instansi, baik instansi pemerintah maupun swasta, dalam maupun luar negeri merupakan faktor yang penting dalam rangka mengembangkan mutu dan daya saing suatu perguruan tinggi.

Semakin banyak jaringan dan hubungan kerjasama maka semakin baik pula kondisi suatu universitas.

Beberapa institusi atau perusahaan yang sudah menjalin kerjasama dengan Unibraw, baik kerja sama dari dalam maupun luar negeri (kerjasama dalam jangka pendek, menengah, panjang) dapat disajikan dalam bentuk tabel sebagai berikut

Tabel 4.1

## Kerja sama Unibraw (Dalam Negeri)

No	Institusi/Perusahaan	Bidang Kerja sama	Jangka Waktu
1	PT. Bimantara Citra Tbk. PT. RCTI	- Community Development Bimantara dan RCTI : Kuliah Umum, Seminar, Magang, Pendidikandan Publikasi	2003 – 2006
2	Institute For Community Leaders (ICL)	Pengembangan Kurikulum dan Program Pengembangan Usaha Kecil & Koperasi Pedesaan	2002 – 2008
3	PT Bank Rakyat Indonesia (Persero)	Pemanfaatan Produk dan Jasa Perbankan	2002 – 2005
4	PT Bank Pembangunan Daerah Jatim	Penyediaan Pelayanan dan Produk Jasa Pelayanan Jasa	2002 – 2007
5	Yayasan Dana Sejahtera Mandiri	Pemberdayaan Masyarakat dan keluarga kurang mampu	2002 – 2005
6	PT. Bank Niaga Tbk.	Tri Dharma Perguruan Tinggi	2002 – 2007
7	PT. Usaha Mina (Persero)	Pembinaan dan pengembangan Tri Dharma Perguruan Tinggi	2001 – 2006
8	PT. Krida Pratama Adhicipta Surabaya	Pengembangan & Penerapan IPTEK	2001 – 2008
9	PT M-Web Indonesia	Pengembangan Kegiatan Student Internet Center Unibraw	2001 - 2006

Sumber: www. Brawijaya.ac.id

Tabel 4.2

## Kerjasama Unibraw (Luar Negeri)

No	Institusi/Perusahaan	Jangka Waktu
1	Kochi University, Japan	2003 - 2008
2	RTI - Perform - USAID	2002 - 2003
3	PUTMIL Holding SDN BHD Malaysia	2002 - 2005
4	University of Wollongong Australia	2002 - 2007
5	SEAMEO Regional Open Learning Center	2002 - 2007
6	SEARCA (MOU)	2002 - 2007
7	VAASA Polytechnic, Finland (Record of Discussions)	2002 - ...
8	KWE Resources (M) SDN. BHD. Malaysia	2002 - ...
9	Fujian Teachers University People's Republic of China	2002 - ...
10	SEAMEO Regional Center for Graduate Study & Research	2002 - 2005
11	in Agriculture (SEARCA)	2002 - 2005
12	Maju Indra SDN. BHD Malaysia	
	WIDE Project - WIDE	2001 - ...
13	Japan Indonesia Business Services KANYO Incorporated	2000 - ...
14	Fachhochschule Darmstadt of Darmstadt Germany	2000 - ...
15	KLC Placement Services Kualalumpur Malaysia	2003 - 2005
16	Eagle Eye Network Kualalumpur Malaysia	2003 - 2005
17	IBC Higher Studies Malaysia	2003 - 2005
18	SEAMEO SEAMOLEC dengan Unibraw dan Kantor MENRISTEK	2003
19	SEAMEO TROPMED RCCNU Indonesia Jakarta	2003 - 2008

20	LOUISIANA STATE University Agricultural Center Baton Ronge, Ronisiana USA	2004 - 2009
21	Korea University (Agreement for Cooperation)	2004 - 2009
22	EWHA WOMANS University	2004
23	The University of Sydney Australia	2004 - 2007
24	LA Trobe University Melboune Australia	2004 - 2009
25	HAS DEN BOSCH University 2005 – 2010	2005 - 2010
26	KEIO University (KEIO)	2005
27	EASTERN STATE TECHNICAL University (Rusia)	-
28	Korea University 2005 – 2010	2005 - 2010
29	EAST Timor Coffee Academy (ETICA) Distritd Ermera Timor Leste	2005 – 2008

Sumber: [www. Brawijaya.ac.id](http://www.Brawijaya.ac.id)

#### 4.2. Analisis EFE

Analisis EFE digunakan untuk mempertimbangkan aspek peluang dan ancaman lingkungan eksternal. Analisis ini menunjukkan seberapa besar respon yang diberikan oleh pihak manajemen terhadap beberapa peluang dan ancaman dari lingkungan eksternalnya. Analisis EFE akan mengidentifikasi masing-masing faktor lingkungan eksternal sehingga terkombinasi dalam sebuah matrik. Langkah yang ditempuh dalam menyusun matrik EFE adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi *critical success factor* (faktor-faktor utama yang memiliki dampak penting terhadap kesuksesan atau kegagalan) yang menyangkut variabel peluang dan ancaman Unibraw.
2. Memberikan bobot pada masing-masing variabel mulai dari 0,0 (yang paling tidak penting) sampai dengan 1,0 (paling penting). Pembobotan dilakukan berdasarkan rata-rata pengaruhnya dan jumlah seluruh bobot harus sebesar 1,0. Bobot tersebut mencerminkan peran masing-masing variabel dalam mempengaruhi kinerja secara rata-rata terhadap pencapaian tujuan Unibraw.
3. Masing-masing diberi nilai mulai dari 1 sampai dengan 4 yang menunjukkan nilai penting dari masing-masing variabel. Penilaian didasarkan pada efektivitas strategi atau kondisi Unibraw. Nilai 1 untuk menggambarkan kondisi dibawah rata-rata, nilai 2 menunjukkan dalam kondisi rata-rata, nilai 3 menunjukkan diatas rata-rata, dan nilai 4 menggambarkan kondisi yang sangat bagus.
4. Bobot dan nilai yang diberikan pada masing-masing variabel dikalikan untuk memperoleh nilai akhir (skor) dari masing-masing variabel.
5. Seluruh nilai tertimbang sebagai hasil perkalian yang didapat dari langkah keempat dijumlahkan. Jumlah inilah yang menggambarkan analisis EFE.
6. Interpretasi hasil nilai akhir (skor) pada analisis ini adalah:
  - a. Skor total adalah 4,0 dan nilai ini mengindikasikan bahwa Unibraw memberikan respon yang besar terhadap peluang yang ada dan mampu menghindari ancaman yang ada di lingkungan eksternalnya.

b. Skor 1,0 mengindikasikan bahwa Unibraw memiliki respon yang lemah dalam menyikapi peluang dan ancaman yang ada.

c. Semakin besar skor (mendekati nilai 4,0), menunjukkan semakin besar peluang yang dimiliki. Sebaliknya, jika skor semakin mendekati angka 1,0 maka menunjukkan bahwa ancaman yang dihadapi Unibraw lebih besar dibanding dengan peluang yang dimilikinya.

Pembobotan pada analisis EFE menggambarkan pengaruh *critical success factor* dalam menciptakan peluang dan ancaman bagi kemajuan Unibraw. Dasar penentuan bobot tersebut adalah studi literatur tentang teknik pembobotan seperti yang dijelaskan dalam Husein Umar (2003: 220).

Hakikat penilaian rating merupakan pendapat manajemen, terutama manajemen yang berkompeten dalam pengambilan kebijakan strategis Unibraw dalam melihat kemampuan atau respon dari manajemen terhadap peluang dan ancaman eksternal. Berdasarkan pemahaman tersebut, maka dasar penentuan rating adalah hasil pendapat rata-rata manajemen level atas (*top leader*) yang ditunjukkan oleh hasil kuesioner.

Penyebaran kuesioner untuk mengetahui pendapat manajemen tersebut mengambil responden sebanyak 3 orang yang terdiri dari pimpinan fakultas (dekan atau pembantu dekan 1) yang merupakan representasi kondisi di lingkungan Unibraw. Diambil 3 responden karena disesuaikan dengan kemiripan karakteristik universitas pembanding yaitu Universitas Negeri Malang (UM).

Jumlah responden tersebut disesuaikan dengan jumlah fakultas yang sama-sama dimiliki, baik oleh Unibraw maupun UM. Rekapitulasi hasil kuesioner untuk

mengetahui pendapat manajemen level atas tentang respon Unibraw terhadap peluang eksternal dapat dilihat dalam tabel 4.3.

Tabel 4.3

## Rekapitulasi Hasil Kuesioner

## Atas Penilaian Terhadap Peluang Eksternal Unibraw

No. Pertanyaan	Responden Ke-			Nilai Rata-Rata
	1	2	3	
1	4	4	3	3,7
2	4	3	3	3,3
3	3	3	4	3,3
4	3	4	4	3,7
5	3	4	4	3,7

Sumber: Hasil Kuesioner (lihat lampiran)

Hasil kuesioner yang menunjukkan rekapitulasi pendapat manajemen level atas tentang respon Unibraw terhadap ancaman eksternal seperti dalam tabel 4.4.

Tabel 4.4

## Rekapitulasi Hasil Kuesioner

## Atas Penilaian Terhadap Ancaman Eksternal Unibraw

No. Pertanyaan	Responden Ke-			Nilai Rata-Rata
	1	2	3	
1	3	4	4	3,7
2	4	3	4	3,7
3	4	3	4	3,7
4	3	3	3	3,0
5	3	3	4	3,3

Sumber: Hasil Kuesioner (lihat lampiran)

Rekapitulasi hasil kuesioner untuk mengetahui pendapat manajemen level atas tentang respon Unibraw terhadap peluang dan ancaman eksternal yang dimiliki

Unibraw dalam bentuk pembobotan dapat dilihat dalam tabel 4.5 dan 4.6

Tabel 4.5

## Rekapitulasi Hasil Kuesioner

Atas Pembobotan Terhadap Peluang Eksternal Unibraw

No. Pertanyaan	Responden Ke-			Nilai Rata-Rata
	1	2	3	
1	0,15	0,15	0,10	<b>0,13</b>
2	0,05	0,05	0,10	<b>0,07</b>
3	0,05	0,05	0,10	<b>0,07</b>
4	0,20	0,20	0,10	<b>0,17</b>
5	0,10	0,10	0,10	<b>0,10</b>

Sumber: Hasil Kuesioner (lihat lampiran)

Tabel 4.6

## Rekapitulasi Hasil Kuesioner

Atas Pembobotan Terhadap Ancaman Eksternal Unibraw

No. Pertanyaan	Responden Ke-			Nilai Rata-Rata
	1	2	3	
1	0,20	0,20	0,15	<b>0,18</b>
2	0,10	0,10	0,10	<b>0,10</b>
3	0,05	0,05	0,10	<b>0,07</b>
4	0,05	0,05	0,05	<b>0,05</b>
5	0,05	0,05	0,10	<b>0,07</b>

Sumber: Hasil Kuesioner (lihat lampiran)

Pendapat manajemen tentang peluang dan ancaman eksternal Unibraw yang ditunjukkan pada rekapitulasi hasil kuesioner merupakan dasar penentuan rating untuk melakukan analisis EFE. Mengacu pada teknik analisis EFE yang dijelaskan sebelumnya, maka berdasarkan pembahasan lingkungan eksternal Unibraw, analisis tersebut dapat digambarkan dalam tabel 4.7

Tabel 4.7

## Hasil Analisis EFE Unibraw

No	Peluang	B	R	S
1	Ditengah keterbatasan pembiayaan pendidikan, Pemerintah pusat dan daerah ingin meningkatkan anggaran secara rasional, dukung Kebijakan pemerintah agar PTN bersifat otonom memberi peluang kemandirian bagi Unibraw	0,13	3,7	0,481
2	Tawaran kerjasama dari dalam dan luar negeri yang cukup besar dalam rangka <i>networking, benchmariking, sister university</i> serta <i>double degree</i>	0,07	3,3	0,231
3	Demografi, geografi, dan potensi daerah Jatim dan Indonesia bagian timur cukup besar untuk bersinergi dalam pengembangan daerah	0,07	3,3	0,231
4	Reformasi PT terutama dalam kebijakan anggaran kompetisi dan anggaran berbasis kerja berpeluang bagi Unibraw bersaing dengan PT lainnya	0,17	3,7	0,629
5	UU Sisdiknas dan RUU BHP serta produk hukum dan perundangan pemerintah akan merubah secara mendasar struktur, manajemen, serta etos kerja sehingga ada peluang bagi Unibraw untuk lebih profesional	0,10	3,7	0,370
No	Ancaman	B	R	S
1	Semakin banyak PTN dan PTS di Indonesia yang tumbuh lebih profesional dan mengembangkan program studi yang kompetitif	0,18	3,7	0,666
2	Persaingan kerja lulusan yang semakin ketat, terutama pada era global bukan hanya dengan lulusan dalam negeri, tetapi juga dengan tenaga kerja asing	0,10	3,7	0,370
3	Globalisasi dan perdagangan bebas sangat membutuhkan kreativitas Unibraw untuk meningkatkan daya jual di pasar bebas	0,07	3,7	0,259
4	Tuntutan pemerintah bagi perguruan tinggi diujarkannya untuk meningkatkan daya saing bangsa melalui <i>Increase Workplace Productivity</i> berpeluang untuk bersaing secara tidak sehat antar PT	0,05	3,0	0,150
5	Tuntutan masyarakat, dunia usaha, dan industri akan lulusan dan produk teknologi tinggi melalui komersialisasi riset	0,07	3,3	0,231
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>3,618</b>

Sumber: Hasil Kuesioner (lihat lampiran)

Keterangan:

B = bobot

R = rating

S = skor

Keterangan Peringkat:

4 = *respons perusahaan superior,*

3 = *respons perusahaan di atas rata-rata,*

2 = *respons perusahaan rata-rata,*

1 = *respons perusahaan jelek.*

Analisis EFE pada Unibraw menunjukkan hasil skor sebesar 3,618. Jika mengikuti aturan pembulatan, maka analisis tersebut menunjukkan skor 4. Hal ini menunjukkan bahwa Unibraw berada dalam posisi superior dalam memberikan respon atas peluang-peluang yang dimilikinya. Hasil tersebut juga mencerminkan bahwa Unibraw juga telah melakukan upaya-upaya untuk menghindari ancaman-ancaman eksternal. Interpretasi umum tentang hasil skor analisis EFE pada Unibraw bahwa peluang yang dimiliki Unibraw lebih besar daripada ancaman eksternalnya.

#### 4.3. Analisis IFE

Analisis IFE merupakan analisis yang mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki Unibraw. Langkah pembuatan matrik IFE pada dasarnya sama dengan langkah pembuatan matrik EFE, yang membedakan hanyalah pada variabel yang digunakan, yaitu variabel eksternal Unibraw pada analisis EFE dan internal Unibraw pada analisis IFE. Paparan matrik IFE merupakan *input stage*

yang menjelaskan evaluasi lingkungan internal Unibraw. Analisis IFE ini akan menunjukkan seberapa besar kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh Unibraw.

Analisis IFE dalam hal ini menggunakan pembahasan lingkungan internal Unibraw sebagai dasar analisis. Langkah yang dilakukan pada analisis ini adalah:

1. Menentukan *critical success factor* untuk aspek kekuatan dan kelemahan
2. Menentukan bobot dari *critical success factor* berdasarkan rata-rata kinerjanya. Bobot pada masing-masing variabel mulai dari 0,0 (yang paling tidak penting) sampai dengan 1,0 (paling penting) dan jumlah seluruh bobot harus sebesar 1,0.
3. Masing-masing diberi nilai mulai dari 1 sampai dengan 4 yang menunjukkan nilai penting dari masing-masing variabel. Penilaian dilakukan berdasarkan efektivitas strategi atau berdasarkan kondisi perguruan tinggi. Nilai 1 untuk kondisi dibawah rata-rata, nilai 2 rata-rata, nilai 3 untuk diatas rata-rata, dan 4 untuk kondisi yang sangat bagus.
4. Bobot dan nilai yang diberikan pada masing-masing variabel dikalikan, untuk memperoleh nilai akhir dari masing-masing variabel.
5. Seluruh nilai tertimbang sebagai hasil perkalian yang didapat dari langkah keempat dijumlahkan. Jumlah inilah yang menggambarkan analisis IFE.
6. Interpretasi hasil nilai akhir (skor) pada analisis ini adalah:
  - a. Skor total adalah 4,0 dan nilai ini mengindikasikan bahwa Unibraw memiliki kekuatan yang besar dalam menjalankan kinerjanya
  - b. Skor 1,0 mengindikasikan bahwa posisi internal Unibraw lemah
  - c. Semakin besar skor (mendekati nilai 4,0) maka hal itu menunjukkan semakin besar kekuatan yang dimiliki oleh Unibraw. Sebaliknya,

semakin mendekati angka 1,0 maka menunjukkan bahwa posisi internal Unibraw semakin lemah.

Pembobotan pada analisis IFE menunjukkan pengaruh *critical success factor* dalam menciptakan kekuatan dan kelemahan bagi Unibraw. Dasar untuk melakukan pembobotan adalah studi literatur tentang teknik dalam *Strategic Management in Action* (Umar, 2003:222). Pemberian nilai rating pada aspek kekuatan dan kelemahan dalam analisis IFE menunjukkan posisi Unibraw dari sudut pandang manajemen, apakah posisinya memiliki sumber daya yang kuat dibanding dengan pesaingnya. Dasar penentuan rating ini adalah hasil kuesioner pendapat manajemen level atas (dekan atau PD I) terkait dengan posisi Unibraw dibanding dengan pesaing-pesaingnya didunia pendidikan tinggi. Rekapitulasi hasil kuesioner pendapat manajemen tentang peranan penciptaan kekuatan oleh masing-masing *critical success factor* tercantum dalam tabel 4.8

Tabel 4.8

Rekapitulasi Hasil Kuesioner  
Atas Penilaian Terhadap Kekuatan Internal Unibraw

No. Pertanyaan	Responden Ke-			Nilai Rata-Rata
	1	2	3	
1	4	3	3	3,3
2	3	2	4	3,0
3	3	4	4	3,7
4	3	4	3	3,3
5	3	3	3	3,0

Sumber: Hasil Kuesioner (lihat lampiran)

Hasil kuesioner yang menunjukkan rekapitulasi hasil pendapat manajemen level atas tentang respon Unibraw terhadap ancaman eksternal dapat dijelaskan seperti dalam tabel 4.9

Tabel 4.9

## Rekapitulasi Hasil Kuesioner

Atas Penilaian Terhadap Kelemahan Internal Unibraw

No. Pertanyaan	Responden Ke-			Nilai Rata-Rata
	1	2	3	
1	4	4	3	<b>3,7</b>
2	3	3	3	<b>3,0</b>
3	4	3	4	<b>3,7</b>
4	4	4	4	<b>4,0</b>
5	4	4	4	<b>4,0</b>

Sumber: Hasil Kuesioner (lihat lampiran)

Rekapitulasi hasil kuesioner untuk mengetahui pendapat manajemen level atas tentang respon Unibraw terhadap peluang dan ancaman eksternal Unibraw dalam bentuk pembobotan dapat dijelaskan dalam tabel 4.10 dan 4.11

Tabel 4.10

## Rekapitulasi Hasil Kuesioner

Atas Pembobotan Terhadap Kekuatan Internal Unibraw

No. Pertanyaan	Responden Ke-			Nilai Rata-Rata
	1	2	3	
1	0,10	0,10	0,15	<b>0,12</b>
2	0,10	0,10	0,10	<b>0,10</b>
3	0,20	0,20	0,10	<b>0,17</b>
4	0,10	0,10	0,10	<b>0,10</b>
5	0,10	0,10	0,10	<b>0,10</b>

Sumber: Hasil Kuesioner (lihat lampiran)

Tabel 4.11

## Rekapitulasi Hasil Kuesioner

Atas Pembobotan Terhadap Kelemahan Internal Unibraw

No. Pertanyaan	Responden Ke-			Nilai Rata-Rata
	1	2	3	
1	0,10	0,10	0,05	<b>0,08</b>
2	0,05	0,05	0,10	<b>0,07</b>
3	0,05	0,05	0,10	<b>0,07</b>
4	0,10	0,10	0,10	<b>0,10</b>
5	0,10	0,10	0,10	<b>0,10</b>

Sumber: Hasil Kuesioner (lihat lampiran)

Pendapat manajemen tentang peluang dan ancaman eksternal yang ditunjukkan pada rekapitulasi hasil kuesioner tentang respon manajemen terhadap kekuatan dan kelemahan eksternal Unibraw merupakan dasar penentuan rating dalam melakukan analisis EFE. Mengacu pada teknik analisis EFE yang dijelaskan sebelumnya, maka analisis pembahasan lingkungan eksternal Unibraw, tersebut dapat digambarkan dalam tabel 4.12

Tabel 4.12

## Hasil Analisis IFE Unibraw

No	Kekuatan	B	R	S
1	Data 5 tahun terakhir menunjukkan jumlah lulusan lebih dari 5000 orang per tahun dari berbagai prodi, dengan Angka Efisiensi Edukatif (AEE) S1 cenderung meningkat dalam kisaran lebih dari 16%, IPK lulusan S1 bertahan diatas angka 3 dengan lama studi cenderung mendekati angka rata-rata 4,5 tahun yang memungkinkan lulusan Unibraw dapat bersaing didunia kerja yang cukup variatif	0,12	3,3	0,396
2	Unibraw meningkatkan kesempatan belajar yang lebih baik bagi masyarakat dengan memberikan pilihan seleksi masuk, memberikan beasiswa sekitar 17% mahasiswa S1, serta menerima sekitar lebih dari 6000 mahasiswa S1 per tahun	0,10	3,0	0,300
3	Semakin banyak kerjasama dalam dan luar negeri dalam proses pengembangan atmosfer akademik dan adanya Program Hibah Kompetisi (PHK) untuk proses inovasi pembelajaran	0,17	3,7	0,629
4	Memiliki unit dan aset potensial untuk dikembangkan sebagai unit penghasil dana bagi kegiatan Tri Dharma selain potensi lain yang dapat di elaborasi dan selama ini belum tersentuh	0,10	3,3	0,330
5	Terdapat Unit Penjamin Mutu (LPM) serta Lembaga Pengkajian dan Pengembangan Pendidikan (LP3) yang berupaya meningkatkan kualitas (dosen) dan pengembangan pembelajran agar tercapai mutu/daya saing dan produktivitas lulusan	0,10	3,0	0,300

No	Kelemahan			
1	Kurikulum belum sepenuhnya berorientasi pada dunia kerja, karena masih kukuh bertahan pada bidang keilmuan sehingga mengurangi daya saing lulusan di dunia kerja, juga perkembangan yang ada dimasyarakat tidak segera diikuti oleh perubahan kurikulum	0,08	3,7	0,296
2	IPK lulusan yang relatif tinggi, namun tidak selalu selaras dengan masa tunggu lulusan untuk memperoleh pekerjaan	0,07	3,0	0,210
3	Aspek manajemen SDM kurang dapat membangun efektivitas dan efisiensi. Penyebab utamanya adalah ketergantungan Unibraw pada sistem kepegawaian negara yang berlaku umum untuk pegawai PNS	0,07	3,7	0,259
4	Belum optimalnya pemanfaatan aset Unibraw untuk membantu mendanai kegiatan pendidikan dan Unibraw juga memiliki otonomi yang terbatas untuk meningkatkan <i>revenue</i> /melakukan investasi, bahkan pendapatan yang diperoleh tidak bisa diakui sebagai pendapatan Unibraw, namun diakui sebagai pendapatan negara bukan pajak (pola berada dibawah aturan birokrasi yang kaku)	0,10	4,0	0,400
5	Kemampuan Unibraw untuk membangun organisasi yang sehat dan manajemen yang bersih & transparan belum optimal, kondisi ini tampak pada: a) Efisiensi dan efektivitas pengelolaan Unibraw belum tercapai, b) Tumpang tindih tugas dibidang akademik dan administrasi dan pengaturan beban kerja yang kurang sistematis, c) Staf akademik yang dilibatkan dalam aktivitas administratif akhirnya tidak konsentrasi pada tugas utamanya yaitu Tri Dharma	0,10	4,0	0,400
<b>TOTAL</b>		1,000	-	3,250

Sumber: Hasil Kuesioner (lihat lampiran)

Analisis IFE pada Unibraw menunjukkan hasil skor 3,250 . Hal ini menunjukkan bahwa Unibraw memiliki kekuatan internal yang lebih besar dibanding dengan kelemahan-kelemahan internalnya. Kekuatan-kekuatan yang dimiliki oleh Unibraw seharusnya dimanfaatkan secara efektif untuk menciptakan posisi yang kuat didalam persaingan didunia pendidikan tinggi.

#### 4.4. Analisis IE (*Internal Eksternal*)

Analisis IE merupakan salah satu *matching tools* yang bermanfaat untuk memposisikan Unibraw kedalam suatu matriks yang terdiri dari 9 sel. Analisis IE akan membantu dalam memproyeksikan prospek dan kualitas bersaing Unibraw dimasa mendatang sekaligus menentukan implementasi strategi yang tepat. IE matriks memiliki 3 implementasi strategi.

1. Posisi pada sel I, II, dan IV dapat digambarkan sebagai *grow* dan *build*. Strategi yang sesuai dalam posisi ini adalah strategi intensif seperti *market penetration, market development, product developmen*.
2. Posisi pada sel III, V, dan VII paling baik dikendalikan dengan strategi *hold* dan *maintain*. Strategi umum yang dipakai yaitu *market penetration* dan *product development*.
3. Posisi pada sel VI, VIII, atau IX dapat menggunakan strategi *harvest* atau *divesture*.

Impelemntasi analisis IE menggunakan hasil perhitungan skor pada analisis EFE dan IFE. Matriks IE terdiri dari dua dimensi yaitu total skor IFE pada sumbu X dan total skor EFE pada sumbu Y. Sumbu X dari matriks IE terdiri dari:

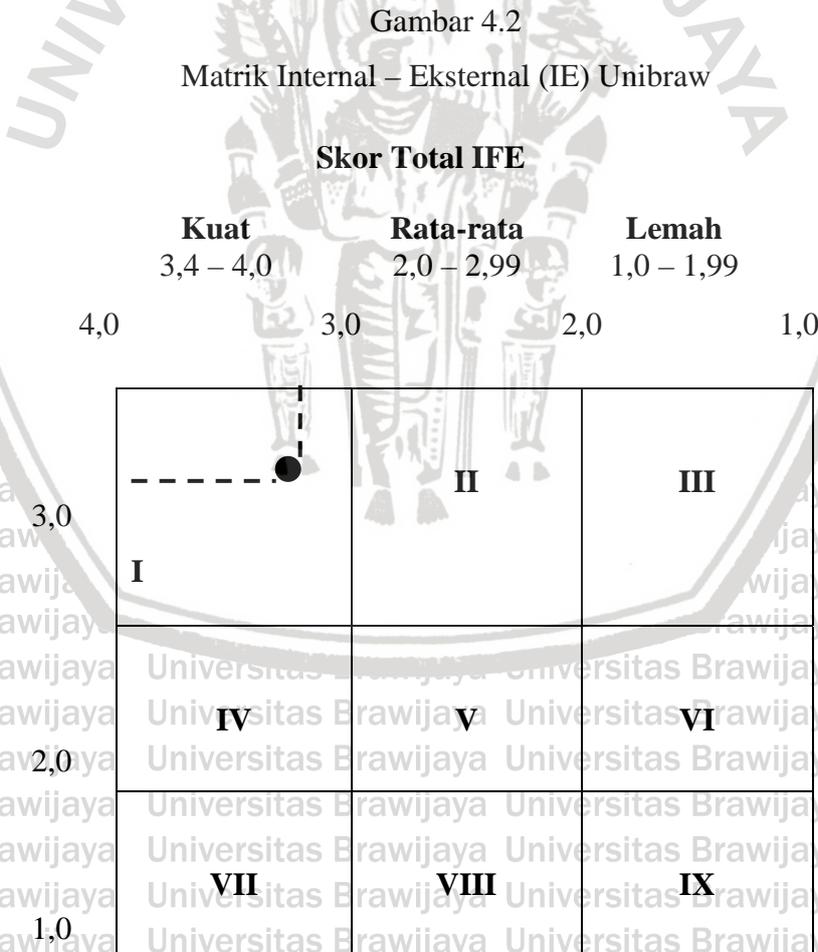
- a. Skor 1,0 - 1,99 : menunjukkan posisi internal lemah
- b. Skor 2,0 – 2,99 : menunjukkan posisi internal rata-rata

- c. Skor 3,0 – 4,0 : menunjukkan posisi internal kuat

Sumbu Y juga terdiri dari tiga skor yaitu:

- a. Skor 1,0 – 1,99 : menunjukkan kondisi eksternal penuh ancaman
- b. Skor 2,0 – 2,99 : menunjukkan kondisi eksternal rata-rata
- c. Skor 3,0 – 4,0 : menunjukkan kondisi eksternal Sangat berpeluang

Pembahasan sebelumnya menghasilkan skor analisis EFE sebesar 3, 618 dan skor analisis IFE sebesar 3,250. Berdasarkan hasil analisis EFE dan IFE pada pembahasan sebelumnya, maka posisi Unibraw dalam analisis matriks IE berada pada sel I. Implementasi matriks IE Unibraw dapat dijelaskan dalam matrik sebagai berikut



**Tinggi**  
3,4 – 4,0

**Kuat**  
2,0 – 2,99

**Kuat**  
1,0 – 1,99

Berdasarkan analisis IE, posisi Unibraw berada pada sel I sehingga

Unibraw memiliki *strong competitive competition* yang tinggi. Posisi Unibraw digambarkan sebagai *grow* dan *build* sehingga strategi yang tepat adalah:

1. Strategi intensif, terdiri atas strategi *market penetration*, *market development*, dan *product development*
2. Strategi terintegrasi yang terdiri atas strategi *backward integration*, *forward integration*, *horizontal integration*
3. Strategi diversifikasi konsentrik

#### 4.5. Value Chain Analysis (Analisis Rantai Nilai)

*Value chain analysis* merupakan alat analisis untuk mengevaluasi aspek lingkungan internal Unibraw. Prinsip dari alat analisis ini adalah membagi unit-unit bisnis menjadi beberapa aktivitas. Aktivitas tersebut dikelompokkan menjadi dua aktivitas besar yaitu aktivitas primer (utama) dan aktivitas sekunder (pendukung). Aktivitas yang dianalisis merupakan serangkaian kegiatan yang berurutan dari sekumpulan aktivitas nilai yang dilaksanakan.

Konsep dasar analisis aktivitas primer mencakup semua aktivitas yang terkait dengan proses produksi, pemasaran, penjualan, dan pelayanan. Aktivitas sekunder adalah semua aktivitas yang mendukung aktivitas utama dan terdiri dari aktivitas pembelian bahan baku, pengembangan teknologi, dan penyediaan infrastruktur. Proses *value chain analysis* dilakukan dengan memberi penilaian terhadap potensi penciptaan nilai aktivitas, baik primer maupun sekunder.

Implementasi *value chain analysis* Unibraw memerlukan penyesuaian pada potensi penciptaan nilai aktivitas, karena institusi bisnis Unibraw bergerak dibidang jasa pendidikan. Penyesuaian tersebut untuk menyelaraskan antara

konsep *value chain analysis* Porter dengan *core bussiness* Unibraw. Penyesuaian yang dilakukan tidak keluar dari makna pembahasan masing-masing potensi menurut Porter. Penyesuaian atau konversi potensi penciptaan nilai aktivitas primer dan sekunder *value chain analysis* Unibraw dijelaskan dalam tabel 4.1

Tabel 4.13

## Konversi Analisis Rantai Nilai Pada Aktivitas Universitas Brawijaya

Aktivitas	Potensi Pencipta Nilai	Konversi
Primer	Logistik ke dalam	Input/Penerimaan mahasiswa yang berkualitas
	Operasional	Proses belajar mengajar/aktivitas program akademis
	Logistik Keluar	Jaringan dan kerjasama dengan instansi pemerintah/swasta/perusahaan
	Pemasaran	Promosi dan keterlibatan dalam event lokal, regional, nasional, dan internasional melalui prestasi akademik/non akademik
	Pelayanan	Pelayanan atas kegiatan akademik/non akademik
Sekunder	Infrastruktur Perusahaan	Infrastruktur/perangkat lunak (manajemen umum, perencanaan, dan keuangan)
	MSDM	Kualitas birokrat, dosen, dan karyawan
	Teknologi	Penerapan Teknologi dan informasi
	Pembelian	Pengadaan sarana dan prasarana penunjang program akademis

Pembobotan dalam analisis ini dilakukan dengan pembagian kuesioner untuk mengetahui pendapat manajemen level atas (*top management*) tentang seberapa besar peran masing-masing penciptaan aktivitas primer dan sekunder terhadap Unibraw. Pembobotan yang dilakukan merupakan urutan peran dari masing-masing aktivitas, baik primer maupun sekunder terhadap pencapaian tujuan Unibraw. Rekapitulasi hasil kuesioner untuk menentukan bobot dalam *value chain analysis* dapat dijelaskan dalam tabel 4.14

Tabel 4.14  
Rekapitulasi Hasil Kuesioner  
Pembobotan Aktivitas Primer dan Sekunder Unibraw

Responden	Aktivitas primer					Aktivitas Sekunder				Total
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	
1	4	5	2	1	3	2	1	3	4	25
2	3	5	2	1	4	2	4	3	1	25
3	3	2	1	4	5	3	4	2	1	25
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>75</b>
<b>Bobot</b>	<b>0,133</b>	<b>0,160</b>	<b>0,067</b>	<b>0,080</b>	<b>0,160</b>	<b>0,093</b>	<b>0,120</b>	<b>0,107</b>	<b>0,080</b>	<b>1,000</b>

Sumber: Hasil Kuesioner (lihat lampiran)

Penilaian pada aktivitas primer dan sekunder dilakukan atas dasar peran masing-masing aktivitas, baik primer maupun sekunder terhadap pencapaian tujuan Unibraw dibandingkan dengan PTN pesaing berdasarkan pendapat para manajemen level atas. Penilaian yang dilakukan dengan cara memberikan nilai 1, 2, dan 3. Angka 1 menunjukkan kinerja dibawah rata-rata, 2 berarti kinerja rata-rata, dan 3 menunjukkan kinerja diatas rata-rata. Rekapitulasi hasil kuesioner penilaian pada aktivitas primer dan sekunder dijelaskan dalam table 4.15

Tabel 4.15

## Rekapitulasi Hasil Kuesioner

## Penilaian Aktivitas Primer dan Sekunder

Responden	Aktivitas primer					Aktivitas Sekunder			
	1	2	3	4	5	1	2	3	4
<b>1</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3
<b>2</b>	3	3	2	3	3	3	3	2	3
<b>3</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
<b>Nilai</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2,67</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2,67</b>	<b>3</b>

Sumber: Hasil Kuesioner (lihat lampiran)

Pembobotan dan penilaian yang dilakukan oleh manajemen level atas sebagaimana pembahasan sebelumnya merupakan dasar untuk melakukan analisis. Masing-masing bobot pada setiap aktivitas primer akan dikalikan dengan nilai pada setiap aktivitas tersebut untuk mendapatkan skor total, demikian pula pada aktivitas sekunder. Dengan demikian diperoleh pengukuran kinerja rantai nilai Unibraw seperti dijelaskan dalam tabel 4.16

Tabel 4.16

Pengukuran Kinerja *Value Chain* (Rantai Nilai) Unibraw

Aktivitas	Potensi Pencipta Nilai	Konversi	Bobot	Nilai	Skor
Primer	Logistik ke dalam	Input/Penerimaan mahasiswa yang berkualitas	<b>0,133</b>	<b>3</b>	<b>0,399</b>
	Operasional	Proses belajar mengajar/aktivitas program akademis	<b>0,160</b>	<b>3</b>	<b>0,480</b>
	Logistik Keluar	Jaringan dan kerjasama dengan instansi pemerintah/swasta/perusahaan	<b>0,067</b>	<b>2,7</b>	<b>0,181</b>
	Pemasaran	Promosi dan keterlibatan dalam event lokal, regional, nasional, dan internasional	<b>0,080</b>	<b>3</b>	<b>0,240</b>

	Pelayanan	Pelayanan atas kegiatan akademis/non akademis	<b>0,160</b>	<b>3</b>	<b><u>0,480</u></b>
Sekunder	Infrastruktur	Infrastruktur/perangkat lunak (manajemen umum, perencanaan, dan keuangan)	<b>0,093</b>	<b>3</b>	<b>0,279</b>
	MSDM	Kualitas birokrat, dosen, dan karyawan	<b>0,120</b>	<b>3</b>	<b><u>0,360</u></b>
	Teknologi	Penerapan Teknologi dan informasi	<b>0,107</b>	<b>2,7</b>	<b>0,289</b>
	Pembelian	Pengadaan sarana dan prasarana penunjang program akademis	<b>0,080</b>	<b>3</b>	<b>0,240</b>
<b>TOTAL</b>			<b>1,000</b>	<b>-</b>	<b>2,948</b>

Perhitungan *value chain analysis* atau analisis pengukuran kinerja rantai nilai menghasilkan skor sebesar 2,948. Jika mengikuti aturan pembulatan, maka skor tersebut mendekati 3 yang menggambarkan bahwa kinerja rantai nilai pada Unibraw berada diatas rata-rata jika dibandingkan dengan UM.

Aktivitas primer yang paling banyak memberikan nilai terhadap Unibraw adalah aspek operasional dan pelayanan. Keduanya memiliki skor tertinggi yaitu 0,480. Aspek operasional yang dimaksudkan yaitu proses belajar mengajar/aktivitas program akademis, sedangkan aspek pelayanan yaitu pelayanan atas kegiatan akademis/non akademis.

Aktivitas sekunder yang paling banyak memberikan nilai adalah aspek manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang meliputi faktor Kualitas birokrat, dosen, dan karyawan dengan skor total 0,360. Hal ini berarti bahwa faktor yang berhubungan dengan SDM merupakan aspek yang penting dalam menunjang

aktivitas primer sehingga menghasilkan potensi keunggulan bersaing secara optimal bagi Unibraw.

Selain dapat mengidentifikasi skor tertinggi yang merepresentasikan potensi keunggulan bersaing, tabel analisis tersebut juga memberikan informasi terkait dengan potensi sumber daya yang dimiliki Unibraw yang selama ini belum teroptimalkan keberadaannya. Hal ini dapat diketahui dari skor terendah dari masing-masing aktivitas, baik primer maupun sekunder.

Aktivitas primer yang memberikan skor terendah adalah aspek logistik keluar dengan skor 0,181. Hal ini berarti keberadaan jaringan dan kerjasama antara Unibraw dengan instansi pemerintah/swasta/perusahaan belum memberikan kontribusi secara optimal atau aspek jaringan dan kerjasama yang dimiliki Unibraw masih lemah sehingga perlu diperhatikan pihak pengelola manajemen Unibraw .

Aktivitas sekunder yang memberikan skor terendah adalah aspek pembelian dengan skor 0,240. Hal ini berarti keberadaan atas pengadaan sarana dan prasarana penunjang program akademis kurang mendukung dalam menciptakan potensi nilai keunggulan bersaing. Dengan demikian pihak manajemen Unibraw harus memperhatikan aspek tersebut karena keberadaan aktivitas sekunder sangat berpengaruh terhadap kinerja pada aktivitas primer. Hubungan antara aktivitas primer dan sekunder yang sinergis akan menciptakan keunggulan bersaing secara optimal. Begitu juga sebaliknya.

#### 4.6. Strategi Keunggulan Bersaing Unibraw

Hasil pengolahan data dari beberapa tabel *value chain analysis* sebelumnya menunjukkan bahwa faktor keunggulan bersaing yang dimiliki

Unibraw terletak pada aktivitas primer yaitu aktivitas operasional dan pelayanan.

Aspek operasional yang dimaksudkan yaitu proses belajar mengajar/aktivitas program akademis, sedangkan aspek pelayanan yaitu pelayanan atas kegiatan akademis/non akademis yang merupakan rangkaian kegiatan dalam upaya peningkatan mutu dan daya saing Unibraw.

Keunggulan tersebut juga didukung dengan keunggulan pada nilai aktivitas sekunder yaitu aspek manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang mencakup faktor kualitas birokrat, dosen, dan karyawan. Nilai daya saing yang cukup tinggi ini diharapkan mampu menjadi nilai tambah dalam meningkatkan kualitas bersaing Unibraw. Aspek ini menjadi penting karena akan menentukan pola kinerja dalam menjalankan masing-masing fungsi manajemen, baik itu fungsi yang terkait dengan aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan terhadap tugas masing-masing, serta fungsi kontrol dan evaluasi terhadap orientasi yang sudah ditentukan pihak manajemen Unibraw.

Beberapa keunggulan baik pada aktivitas primer maupun sekunder ini dinilai sangat menguntungkan pihak Unibraw, terlebih lagi jika keunggulan ini mampu dimanfaatkan secara optimal. Dengan salah bekal keunggulan inilah Unibraw mampu bersaing dengan Universitas lain yang ada di Malang sekaligus menjadi potensi untuk merumuskan strategi keunggulan bersaing unibraw dalam skala global, baik dalam skala nasional maupun internasional.

Disisi lain, hasil analisis juga menunjukkan bahwa Unibraw masih lemah dalam hal jaringan dan kerjasama dengan pihak luar. Selain itu juga masih lemah dari sisi pembelian. Hal ini berarti bahwa Unibraw masih lemah dalam upaya pengadaan sarana dan prasarana dalam mendukung terciptanya potensi keunggulan bersaing Unibraw.

Keduanya, baik hasil analisis yang menunjukkan tentang keunggulan dan kelemahan (yang belum mampu menciptakan nilai daya saing) perlu diperhatikan untuk ditindaklanjuti. Potensi penciptaan nilai yang sudah menjadi nilai keunggulan Unibraw hendaknya dipertahankan bahkan ditingkatkan agar mampu bersaing dan menjadi keunggulan tersendiri bagi Unibraw yang belum tentu dimiliki oleh universitas lain. Sedangkan potensi yang masih lemah, baik manajemen pengelolaan maupun sumber dayanya perlu ditingkatkan agar mampu memberikan kontribusi nilai daya saing.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Untuk mengetahui bagaimana perumusan strategi keunggulan bersaing yang tepat bagi Unibraw dengan pendekatan *value chain analysis*, dalam penelitian ini juga didukung dengan hasil analisis yang menggambarkan kondisi lingkungan eksternal dan internal Unibraw. Hasil analisis lingkungan tersebut berfungsi sebagai daya dukung dalam menunjang perumusan strategi yang akan ditetapkan melalui pendekatan *value chain analysis*. Jadi, selain menampilkan hasil dari pendekatan *value chain analysis*, pada penelitian ini juga dijelaskan tentang hasil analisis eksternal dan internal sebagai bahan pertimbangan dan referensi dalam perumusan strategi dengan pendekatan *value chain analysis*. Hasil analisis lingkungan eksternal dan internal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut

- a. Berdasarkan hasil analisis EFE pada Unibraw menunjukkan bahwa Unibraw berada dalam posisi superior dalam memberikan respon atas peluang-peluang yang dimilikinya. Hasil tersebut juga mencerminkan bahwa Unibraw juga telah melakukan upaya-upaya untuk menghindari ancaman-ancaman eksternal. Interpretasi umum tentang hasil skor analisis EFE pada Unibraw bahwa peluang yang dimiliki Unibraw jauh lebih besar daripada ancaman eksternalnya.
- b. Hasil analisis IFE pada Unibraw menunjukkan bahwa Unibraw memiliki kekuatan internal yang lebih besar dibanding dengan

kelemahan internalnya. Kekuatan yang dimiliki Unibraw seharusnya dimanfaatkan secara efektif untuk menciptakan posisi yang kuat didalam persaingan didunia pendidikan tinggi.

- c. Hasil analisis EFE dan IFE digunakan sebagai *input* dalam analisis IE, Hasil analisis matrik IE menunjukkan bahwa posisi Unibraw berada pada sel I yang berarti bahwa Unibraw memiliki *strong competitive competition* yang tinggi. Posisi Unibraw digambarkan sebagai *grow* dan *build* sehingga diantara strategi yang tepat adalah: Strategi intensif, terdiri atas strategi *market penetration*, *market development*, dan *product development* yang sesuai dengan *core bussiness* yang dibidangnya yaitu bergerak dibidang pendidikan.

Menurut pendekatan *value chain analysis*, konsep perumusan strategi keunggulan bersaing Unibraw perlu memperhatikan potensi keunggulan dan kelemahan dari masing-masing aktivitas sebagai berikut

- a. Perhitungan *value chain analysis* atau analisis pengukuran kinerja rantai nilai menggambarkan bahwa kinerja rantai nilai pada Unibraw berada diatas rata-rata jika dibandingkan dengan UM. Pengukuran tersebut dilihat dari kinerja aktivitas primer maupun sekunder Unibraw
- b. Aktivitas primer yang paling banyak memberikan nilai terhadap Unibraw adalah aspek operasional dan pelayanan. Aspek operasional yang dimaksudkan yaitu proses belajar mengajar/aktivitas program akademis, sedangkan aspek pelayanan yaitu pelayanan atas kegiatan akademis/non akademis. Aktivitas sekunder yang paling banyak

memberikan nilai adalah aspek manajemen sumber daya manusia

(MSDM) yang meliputi faktor Kualitas birokrat, dosen, dan karyawan

c. Aktivitas primer yang memberikan skor terendah adalah aspek logistik

keluar. Hal ini berarti keberadaan jaringan dan kerjasama antara

Unibraw dengan instansi pemerintah/swasta/perusahaan belum

memberikan kontribusi secara optimal atau aspek jaringan dan

kerjasama yang dimiliki Unibraw masih lemah. Aktivitas sekunder

yang memberikan skor terendah adalah aspek pembelian. Hal ini

berarti keberadaan atas pengadaan sarana dan prasarana penunjang

program akademis kurang mendukung dalam menciptakan potensi

nilai keunggulan bersaing. Dengan demikian pihak manajemen

Unibraw harus memperhatikan aspek tersebut karena keberadaan

aktivitas sekunder sangat berpengaruh terhadap kinerja pada aktivitas

primer.

Jika dihubungkan dengan perumusan strategi Unibraw yang sudah

tercantum dalam rencana strategis Unibraw 2006-2011, maka ada beberapa

perumusan yang sudah sesuai dan ada beberapa perumusan yang perlu

ditambahkan dalam rencana strategis tersebut. Dalam rencana strategi Unibraw

dijelaskan bahwa salah satu fokus rencana program tahun 2006-2011 adalah

meningkatkan kemampuan fisik dan manajerial untuk mendukung

penyelenggaraan universitas yang otonom, penyelenggaraan kegiatan akademik

yang efektif, mampu meningkatkan gairah serta suasana kerja. Terdapat lima

program strategis untuk tahun 2006-2011 yaitu:

1. Program tertib administrasi dan peningkatan mutu layanan
2. Program peningkatan mutu sumber daya manusia (MSDM)
3. Program peningkatan pengelolaan anggaran dan aset
4. Program peningkatan mutu sarana dan prasarana
5. Program peningkatan kesejahteraan dosen dan tenaga administrasi

Hasil analisis yang belum tercantum dalam perumusan strategi Unibraw 2006-2011 adalah program dan perumusan strategi terhadap aspek operasional yaitu aktivitas belajar mengajar/program akademis dan aspek logistik keluar, yaitu jaringan dan kerja sama Unibraw dengan pihak luar, baik pemerintah/swasta.

## 5.2. Saran

Analisis ini menghasilkan kajian strategis yang dapat digunakan sebagai dasar atau referensi dalam merumuskan strategi keunggulan bersaing yang tepat bagi Unibraw. Hasil dari *value chain analysis* ini juga didukung dengan analisis kondisi eksternal dan internal unibraw sehingga dalam melakukan analisis perumusan strategi ini disusun dengan sudut pandang yang luas dan menyeluruh yang tidak hanya melihat dari sisi kinerja rantai nilai aktivitas Unibraw saja, tapi juga didukung dengan analisis kondisi lingkungan eksternal dan internalnya.

Sepatutnya Unibraw mempertimbangkan hasil kajian ini sebagai dasar untuk menentukan perumusan strategi keunggulan bersaing yang tepat dan sebagai referensi dalam setiap pengambilan kebijakan, baik kebijakan yang berpengaruh terhadap lingkungan eksternal maupun internal Unibraw.

Unibraw perlu memperhatikan kekuatan-kekuatan persaingan dan perubahan yang terus terjadi dilingkungannya. Peluang-peluang yang ada juga

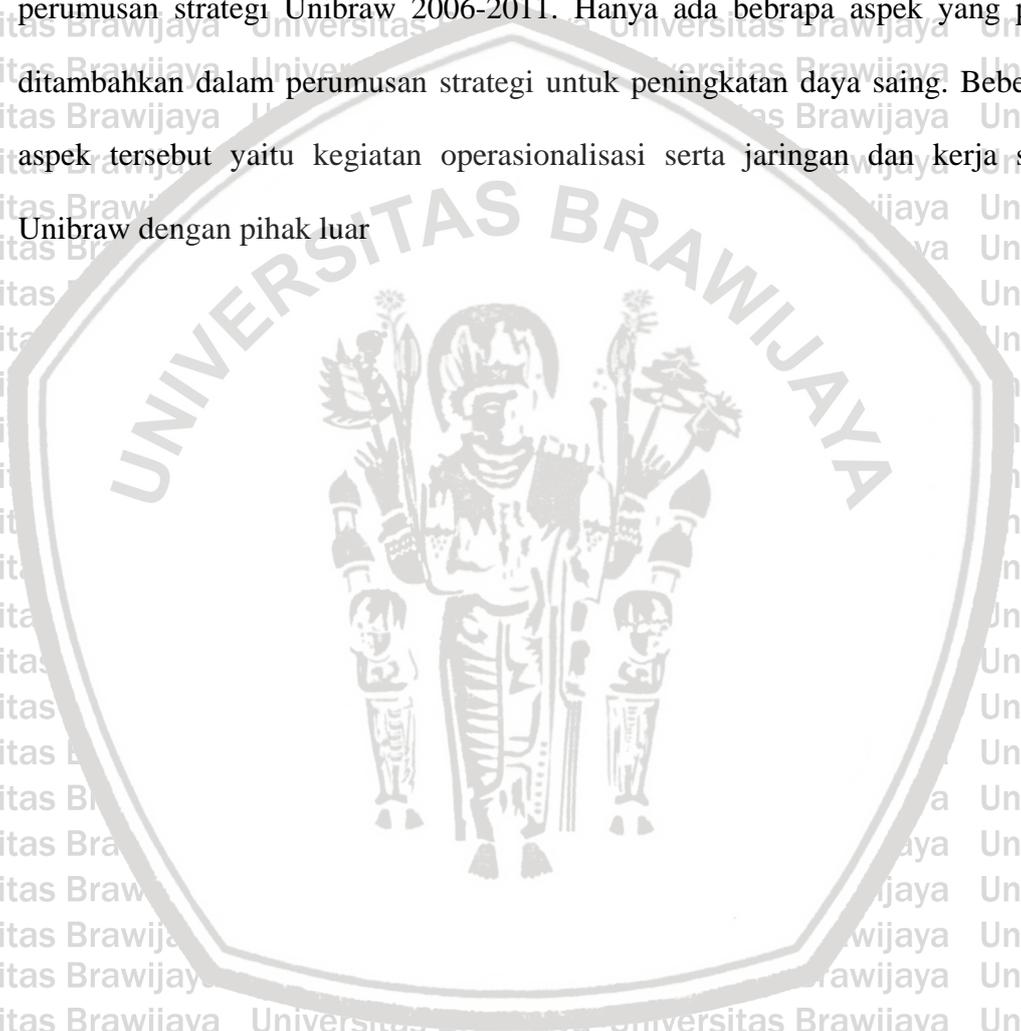
harus segera dimanfaatkan mengingat persaingan didunia pendidikan tinggi di era global semakin ketat. Berusaha memenangkan persaingan bukan berarti harus berusaha lebih baik dalam hal yang sama dengan yang dilakukan oleh perguruan tinggi pesaing. Unibraw dapat memilih implementasi strategi keunggulan bersaing sesuai dengan kekuatan dan potensi keunggulan bersaing yang dimiliki. Pilihan strategi tersebut akan memaksimalkan dalam pencapaian tujuan dan memenangkan persaingan.

Hasil analisis ini menunjukkan bahwa Unibraw memiliki *strong competitive competition* yang tinggi. Dalam sudut pandang *value chain analysis*, kajian ini berhasil mengidentifikasi keunggulan sekaligus kelemahan bersaing yang dimiliki Unibraw. Dengan demikian, Unibraw dapat memberikan fokus pada potensi keunggulan bersaing yang ada tanpa mengabaikan perhatiannya terhadap aktivitas primer dan sekunder yang selama ini belum teroptimalkan potensinya atau sangat mungkin potensi itu sudah dimiliki namun tidak disertai dengan daya dukung dan manajemen pengelolaan yang bagus sehingga kurang memberikan kontribusi dalam menciptakan keunggulan bersaing.

Hasil analisis yang belum tercantum dalam perumusan strategi Unibraw 2006-2011 yaitu program dan perumusan strategi terhadap aspek operasional (aktivitas belajar mengajar/program akademis) dan aspek logistik keluar (jaringan dan kerja sama Unibraw dengan pihak luar, baik pemerintah/swasta). Karena keduanya belum terumuskan dalam rencana strategi Unibraw 2006-2011, maka perlu diperhatikan perumusan strategi Unibraw untuk sekarang dan yang akan datang karena hasil analisis menunjukkan bahwa aktivitas operasionalisasi

program akademis serta jaringan dan kerjasama Unibraw mampu memberikan pengaruh terhadap kualitas dan daya saing.

Dengan demikian, pihak manajemen kampus dapat tetap konsisten menjalankan perumusan strategi yang sudah ditetapkan karena sebagian besar hasil perumusan analisis strategi dalam penelitian ini sudah sesuai dengan perumusan strategi Unibraw 2006-2011. Hanya ada beberapa aspek yang perlu ditambahkan dalam perumusan strategi untuk peningkatan daya saing. Beberapa aspek tersebut yaitu kegiatan operasionalisasi serta jaringan dan kerja sama Unibraw dengan pihak luar



## DAFTAR PUSTAKA

Anonim, 2006, *Mengapa Kita Harus Otonomi?*, Tim Kajian Otonomi Unibraw, Universitas Brawijaya, Malang

\_\_\_\_\_, 2006, *Meningkatkan Rangking Perguruan Tinggi di Indonesia*

\_\_\_\_\_, 2006, *Pengembangan Universitas Brawijaya Sebagai Lembaga Yang Otonom*, Tim Kajian Otonom Unibraw, Malang

Arikunto, Suharsimi, 1997, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi V, PT. Rineka Cipta, Jakarta

BAAKPSI-UM, 2006, *Profil Universitas Negeri Malang*, [www. Malang.ac.id](http://www.Malang.ac.id), (diakses, 12 September 2007)

BAPSI-UB, 2004, *Profil Singkat Unibraw*, [www. Brawijaya.ac.id](http://www.Brawijaya.ac.id) (diakses, 5 Agustus 2007)

\_\_\_\_\_, *Kerjasama Dalam Negeri Unibraw*, [www. Brawijaya.ac.id](http://www.Brawijaya.ac.id) (diakses, 5 Agustus 2007)

\_\_\_\_\_, *Kerjasama Luar Negeri Unibraw*, [www. Brawijaya.ac.id](http://www.Brawijaya.ac.id) (diakses, 5 Agustus 2007)

Bungin, Burhan, 2001, *Metode Penelitian Sosial (format-format kuantitatif dan kualitatif)*, Airlangga University Press, Surabaya.

David, F. R., 2005, *Strategic Management: Manajemen Strategis Konsep*, Salemba Empat, Jakarta

Dwiyono, Sandy, 2006, *Perguruan Tinggi indonesia Tertinggal jauh*

Jauch, Lawrence R. Dan William F. Glueck, 1994, *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*, Erlangga, Surabaya

Laporan Tahunan Rektor Universitas Brawijaya Tahun 2007, BPSI Unibraw, Malang

Pearce, J. A. & R. B. Robinson Jr, *Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Terjemahan oleh Ir. Agus Maulana MSM, 1997, Binarupa Aksara, Jakarta

Pidato Rektor Dalam Rangka Dies Natalis Universitas Brawijaya ke-44, 2007, BAPSI Unibraw, Malang

Porter, M. E, 1985, *Competitive Advantage*, The Tree Press, London

\_\_\_\_\_, *Strategi Bersaing : Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*.

Terjemahan oleh Ir. Agus Maulana MSM, 1980, Erlangga, Jakarta

Program kerja Rektor Universitas Brawijaya 2007-2011, 2007, BAPSI Unibraw  
Malang

Rencana strategis Universitas Brawijaya 2006-2011, 2006, BAPSI Unibraw,  
Malang

Tripomo, T. ST, MT & Udan, ST, MT, 2005, *Manajemen Strategi*. Rekayasa  
Sains, Bandung

Turmudzi, 2006, *Tantangan Masa Depan Otonomi Perguruan Tinggi*

Umar, Husein, 2003, *Strategic Management in Action*, PT. Gramedia Pustaka  
Tama, Jakarta

Wheelen, T.L. & J.D. Hunger, *Manajemen Strategis*. Terjemahan oleh Julianto  
Agung, 2003, Andi, Yogyakarta. [www. Mediaindo.co.id/berita.asp](http://www.Mediaindo.co.id/berita.asp) (diakses,  
10 februari 2007)



LAMPIRAN I

Kepada

Yth. Dekan / PD 1 Fakultas ..... Unibraw

Ditempat

Assalamualaikum Wr. Wb.

Sehubungan dengan adanya kegiatan penelitian (skripsi) yang akan dilaksanakan di lingkungan Universitas Brawijaya. Maka dengan hormat, memohon bantuan kerjasama Bapak/Ibu/saudara untuk membantu memberikan informasi melalui pengisian Kuesioner (terlampir). Berikut disertakan identitas peneliti serta judul yang akan diteliti dalam tugas akhir tersebut.

Nama : Muhammad Hasan

NIM : 0310220102

Universitas/Fakultas : Brawijaya/Ekonomi

Jurusan/Konsentrasi : Manajemen (S1)/Strategi

Dosen Pembimbing : Mohammad Fatchi, SE, MS

Judul Skripsi : ***Value Chain Analysis Sebagai Dasar Perumusan***

**Strategi Keunggulan Bersaing Universitas Brawijaya**

Untuk lebih menguatkan dalam proses pengumpulan data pada penelitian ini, berikut disertakan Surat pengantar sekaligus rekomendasi dari PD 1 Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya untuk melakukan kegiatan penelitian di lingkungan Universitas terkait.

Demikian surat permohonan ini dibuat. Terima kasih atas dukungan dan kerjasamanya. Mohon maaf jika ada yang kurang berkenan dihati Bapak/Ibu/Saudara sekalian. Semoga keikhlasan kita berbuah pahala dan bermanfaat di dunia, juga akhirat.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Peneliti,

M. Hasan

NIM. 0310220102



## LAMPIRAN 2

### Kuesioner Penelitian: *Value Chain Analysis* Sebagai Dasar Perumusan Strategi Keunggulan Bersaing Universitas Brawijaya

#### KUESIONER I

##### 1. Petunjuk Pengisian:

- a. Tentukan rating dari masing-masing faktor EKSTERNAL (peluang dan ancaman) dan faktor INTERNAL (kekuatan dan kelemahan) berikut ini dengan cara memberikan tanda silang (X) pada pilihan rating Bapak/Ibu!
- b. Makna dan Pilihan rating pada isian berikut ini terdiri dari:
  - (1) Rating 4 : Pengaruhnya sangat kuat (superior)
  - (2) Rating 3 : Pengaruhnya kuat (diatas rata-rata)
  - (3) Rating 2 : Pengaruhnya lemah (rata-rata)
  - (4) Rating 1 : Pengaruhnya sangat lemah (dibawah rata-rata)

A. RATING EXTERNAL FACTOR EVALUATION (EFE)		Pilihan Rating			
No	Peluang	4	3	2	1
1	Ditengah keterbatasan pembiayaan pendidikan, Pemerintah pusat dan daerah berkeinginan meningkatkan anggaran pendidikan secara rasional, juga di dukung Kebijakan pemerintah agar PTN bersifat otonom memberi peluang bagi Unibraw berkembang secara mandiri				
2	Tawaran kerjasama dari dalam dan luar negeri yang cukup besar dalam rangka <i>networking, benchmarking, twinning, sister university</i> serta <i>double degree</i>				
3	Demografi, geografi, dan potensi daerah Jatim dan Indonesia bagian timur cukup besar untuk bersinergi dalam pengembangan daerah				
4	Reformasi perguruan tinggi terutama dalam kebijakan anggaran kompetisi dan anggaran berbasis kerja berpeluang bagi Unibraw bersaing dengan perguruan tinggi lainnya				
5	UU Sisdiknas dan RUU BHP serta produk hukum dan perundangan pemerintah akan merubah secara mendasar struktur, manajemen, serta etos kerja sehingga ada peluang bagi Unibraw untuk lebih profesional kedepannya				

A. RATING EXTERNAL FACTOR EVALUATION (EFE)		Pilihan Rating			
No	Ancaman	4	3	2	1
1	Semakin banyak PTN dan PTS di Indonesia yang tumbuh lebih profesional dan mengembangkan program studi yang kompetitif				
2	Persaingan kerja lulusan yang semakin ketat, terutama pada era global bukan hanya dengan lulusan dalam negeri, tetapi juga dengan tenaga kerja asing				
3	Globalisasi dan perdagangan bebas sangat membutuhkan kreativitas Unibraw untuk meningkatkan daya jual di pasar bebas				
4	Tuntutan pemerintah bagi perguruan tinggi dijajarannya untuk meningkatkan daya saing bangsa melalui <i>Increase Workplace Productivity</i> berpeluang untuk bersaing secara tidak sehat antar PT				
5	Tuntutan masyarakat, dunia usaha, dan industri akan lulusan dan produk teknologi tinggi melalui komersialisasi riset				

A. RATING INTERNAL FACTOR EVALUATION (IFE)		Pilihan Rating			
No	Kekuatan	4	3	2	1
1	Data 5 tahun terakhir menunjukkan jumlah lulusan lebih dari 5000 orang per tahun dari berbagai prodi, dengan Angka Efisiensi Edukatif (AEE) S1 cenderung meningkat dalam kisaran lebih dari 16%, IPK lulusan S1 bertahan diatas angka 3 dengan lama studi cenderung mendekati angka rata-rata 4,5 tahun yang memungkinkan lulusan Unibraw dapat bersaing didunia kerja yang cukup variatif				
2	Unibraw meningkatkan kesempatan belajar yang lebih baik bagi masyarakat dengan memberikan pilihan seleksi masuk, memberikan beasiswa sekitar 17% mahasiswa S1, serta menerima sekitar lebih dari 6000 mahasiswa S1 per tahun				
3	Semakin banyak kerjasama dalam dan luar negeri dalam proses pengembangan atmosfer akademik dan adanya Program Hibah Kompetetif (PHK) yang digunakan untuk proses inovasi pembelajaran				

4	Memiliki unit dan aset yang potensial untuk dikembangkan sebagai unit penghasil dana bagi kegiatan Tri Dharma selain potensi masyarakat yang dapat di elaborasi dan selama ini belum tersentuh				
5	Terdapat Unit Penjamin Mutu (LPM) serta Lembaga Pengkajian dan Pengembangan Pendidikan (LP3) yang berupaya meningkatkan kualitas (dosen) dan pengembangan pembelajaran agar tercapai mutu/daya saing dan produktivitas lulusan				

A. RATING INTERNAL FACTOR EVALUATION (IFE)		Pilihan Rating			
No	Kelemahan	4	3	2	1
1	Kurikulum belum sepenuhnya berorientasi pada dunia kerja, karena masih kukuh bertahan pada bidang keilmuan sehingga mengurangi daya saing lulusan di dunia kerja, juga perkembangan yang ada dimasyarakat tidak segera diikuti oleh perubahan kurikulum				
2	IPK lulusan yang relatif tinggi, namun tidak selalu selaras dengan masa tunggu lulusan untuk memperoleh pekerjaan				
3	Aspek manajemen SDM kurang dapat membangun efektivitas dan efisiensi. Penyebab utamanya adalah ketergantungan Unibraw pada sistem kepegawaian negara yang berlaku umum untuk pegawai PNS				
4	Belum optimalnya pemanfaatan aset Unibraw untuk membantu mendanai kegiatan pendidikan dan Unibraw juga memiliki otonomi yang terbatas untuk meningkatkan <i>revenue</i> /melakukan investasi, bahkan pendapatan yang diperoleh tidak bisa diakui sebagai pendapatan Unibraw, namun diakui sebagai pendapatan negara bukan pajak (pola berada dibawah aturan birokrasi yang kaku)				
5	Kemampuan Unibraw untuk membangun organisasi yang sehat dan manajemen yang bersih & transparan belum optimal, kondisi ini tampak pada: a) Efisiensi dan efektivitas pengelolaan Unibraw belum tercapai, b) Tumpang tindih tugas dibidang akademik dan administrasi dan pengaturan beban kerja yang kurang sistematis, c) Staf akademik yang dilibatkan dalam aktivitas administratif akhirnya tidak konsentrasi pada tugas utamanya yaitu Tri Dharma				

## 2. Petunjuk Pengisian:

a. Tentukan bobot atau tingkat kepentingan dari dari masing-masing faktor

EKSTERNAL (peluang dan ancaman) dan faktor INTERNAL (kekuatan dan kelemahan) berikut ini dengan cara memberikan tanda silang (X) pada pilihan bobot Bapak/Ibu!

b. Makna dan Pilihan bobot atau tingkat kepentingan pada isian berikut ini terdiri dari:

(1) 0,20 atau 20% : Pengaruhnya sangat kuat (superior)

(2) 0,15 atau 15% : Pengaruhnya kuat (diatas rata-rata)

(3) 0,10 atau 10% : Pengaruhnya lemah (rata-rata)

(4) 0,05 atau 5% : Pengaruhnya sangat lemah (dibawah rata-rata)

c. Jumlah bobot seluruh faktor EKSTERNAL pada matriks EFE harus = 1,0 atau 100%

d. Jumlah bobot seluruh faktor INTERNAL pada matriks IFE harus = 1,0 atau 100%

A. WEIGHT EXTERNAL FACTOR EVALUATION (EFE)		Pilihan Rating			
No	Peluang	0,20	0,15	0,10	0,05
1	Ditengah keterbatasan pembiayaan pendidikan, Pemerintah pusat dan daerah berkeinginan meningkatkan anggaran pendidikan secara rasional, juga di dukung Kebijakan pemerintah agar PTN bersifat otonom memberi peluang bagi Unibraw berkembang secara mandiri				
2	Tawaran kerjasama dari dalam dan luar negeri yang cukup besar dalam rangka <i>networking, benchmariking, twinning, sister university</i> serta <i>double degree</i>				
3	Demografi, geografi, dan potensi daerah Jatim dan Indonesia bagian timur cukup besar untuk bersinergi dalam pengembangan daerah				
4	Reformasi perguruan tinggi terutama dalam kebijakan anggaran kompetisi dan anggaran berbasis kerja berpeluang bagi Unibraw bersaing dengan perguruan tinggi lainnya				
5	UU Sisdiknas dan RUU BHP serta produk hukum dan perundangan pemerintah akan merubah secara mendasar struktur, manajemen, serta etos kerja sehingga ada peluang bagi Unibraw untuk lebih profesional kedepannya				

A. WEIGHT EXTERNAL FACTOR EVALUATION (EFE)		Pilihan Rating			
No	Ancaman	0,20	0,15	0,10	0,05
1	Semakin banyak PTN dan PTS di Indonesia yang tumbuh lebih profesional dan mengembangkan program studi yang kompetitif				
2	Persaingan kerja lulusan yang semakin ketat, terutama pada era global bukan hanya dengan lulusan dalam negeri, tetapi juga dengan tenaga kerja asing				
3	Globalisasi dan perdagangan bebas sangat membutuhkan kreativitas Unibraw untuk meningkatkan daya jual di pasar bebas				
4	Tuntutan pemerintah bagi perguruan tinggi dijajarannya untuk meningkatkan daya saing bangsa melalui <i>Increase Workplace Productivity</i> berpeluang untuk bersaing secara tidak sehat antar PT				
5	Tuntutan masyarakat, dunia usaha, dan industri akan lulusan dan produk teknologi tinggi melalui komersialisasi riset				

A. WEIGHT INTERNAL FACTOR EVALUATION (IFE)		Pilihan Rating			
No	Kekuatan	0,20	0,15	0,10	0,05
1	Data 5 tahun terakhir menunjukkan jumlah lulusan lebih dari 5000 orang per tahun dari berbagai prodi, dengan Angka Efisiensi Edukatif (AEE) S1 cenderung meningkat dalam kisaran lebih dari 16%, IPK lulusan S1 bertahan diatas angka 3 dengan lama studi cenderung mendekati angka rata-rata 4,5 tahun yang memungkinkan lulusan Unibraw dapat bersaing didunia kerja yang cukup variatif				
2	Unibraw meningkatkan kesempatan belajar yang lebih baik bagi masyarakat dengan memberikan pilihan seleksi masuk, memberikan beasiswa sekitar 17% mahasiswa S1, serta menerima sekitar lebih dari 6000 mahasiswa S1 per tahun				
3	Semakin banyak kerjasama dalam dan luar negeri dalam proses pengembangan atmosfer akademik dan adanya Program Hibah Kompetensi (PHK) yang digunakan untuk proses inovasi pembelajaran				

4	Memiliki unit dan aset yang potensial untuk dikembangkan sebagai unit penghasil dana bagi kegiatan Tri Dharma selain potensi masyarakat yang dapat di elaborasi dan selama ini belum tersentuh				
5	Terdapat Unit Penjamin Mutu (LPM) serta Lembaga Pengkajian dan Pengembangan Pendidikan (LP3) yang berupaya meningkatkan kualitas (dosen) dan pengembangan pembelajaran agar tercapai mutu/daya saing dan produktivitas lulusan				

A. WEIGHT INTERNAL FACTOR EVALUATION (IFE)		Pilihan Rating			
No	Kelemahan	0,20	0,15	0,10	0,05
1	Kurikulum belum sepenuhnya berorientasi pada dunia kerja, karena masih kukuh bertahan pada bidang keilmuan sehingga mengurangi daya saing lulusan di dunia kerja, juga perkembangan yang ada dimasyarakat tidak segera diikuti oleh perubahan kurikulum				
2	IPK lulusan yang relatif tinggi, namun tidak selalu selaras dengan masa tunggu lulusan untuk memperoleh pekerjaan				
3	Aspek manajemen SDM kurang dapat membangun efektivitas dan efisiensi. Penyebab utamanya adalah ketergantungan Unibraw pada sistem kepegawaian negara yang berlaku umum untuk pegawai PNS				
4	Belum optimalnya pemanfaatan aset Uibraw untuk membantu mendanai kegiatan pendidikan dan Unibraw juga memiliki otonomi yang terbatas untuk meningkatkan <i>revenue</i> /melakukan investasi, bahkan pendapatan yang diperoleh tidak bisa diakui sebagai pendapatan Unibraw, namun diakui sebagai pendapatan negara bukan pajak (pola berada dibawah aturan birokrasi yang kaku)				
5	Kemampuan Unibraw untuk membangun organisasi yang sehat dan manajemen yang bersih & transparan belum optimal, kondisi ini tampak pada: a) Efisiensi dan efektivitas pengelolaan Unibraw belum tercapai, b) Tumpang tindih tugas dibidang akademik dan administrasi dan pengaturan beban kerja yang kurang sistematis, c) Staf akademik yang dilibatkan dalam aktivitas administratif akhirnya tidak konsentrasi pada tugas utamanya yaitu Tri Dharma				

**Kuesioner Penelitian:**  
**Value Chain Analysis Sebagai Dasar Perumusan**  
**Strategi Keunggulan Bersaing Universitas Brawijaya**

**KUESIONER II**

**1. Petunjuk Pengisian:**

Isilah kolom rating dengan angka 1 sampai 5. Angka tersebut menunjukkan **urutan** dari pengaruh yang paling lemah (angka 1) sampai yang paling kuat (angka 5). Lebih jelasnya, masing-masing angka tersebut bermakna sebagai berikut:

- 1 : sangat lemah
- 2 : Lemah
- 3 : Sedang
- 4 : Kuat
- 5 : Sangat Kuat

**Pertanyaan:**

Urutkan pengaruh masing-masing keterangan dibawah ini berdasarkan pengaruhnya terhadap keunggulan Bersaing Universitas Brawijaya dalam dalam mencapai tujuan!

No	Keterangan	Rating (urutkan 1 sd.5)
1	Input/Penerimaan mahasiswa baru yang berkualitas	
2	Proses belajar mengajar/aktivitas program akademis	
3	Jaringan dan kerjasama dengan instansi pemerintah/swasta/perusahaan	
4	Promosi dan keterlibatan dalam event lokal, regional, nasional, dan internasional melalui prestasi akdademis/non akademis	
5	Pelayanan dan fasilitas penunjang kegiatan akademis/non akademis	

## 2. Petunjuk Pengisian:

Isilah kolom rating dengan angka 1 sampai 4. Angka tersebut menunjukkan **urutan** dari pengaruh yang paling lemah (angka 1) sampai yang paling kuat (angka 4). Lebih jelasnya, masing-masing angka tersebut bermakna sebagai berikut:

1 : sangat lemah

2 : Lemah

3 : Kuat

4 : Sangat Kuat

### Pertanyaan:

Urutkan pengaruh masing-masing keterangan dibawah ini berdasarkan pengaruhnya terhadap keunggulan Bersaing Universitas Brawijaya dalam dalam mencapai tujuan!

No	Keterangan	Rating (urutkan 1 sd.4)
1	Infrastruktur/perangkat lunak (birokrasi, manajemen umum, perencanaan, dan keuangan )	
2	Kualitas birokrat, dosen, dan karyawan (jenjang pendidikan, etos kerja, dll)	
3	Penerapan Teknologi dan informasi	
4	Pengadaan sarana dan prasarana penunjang program akademis	

### 3. Petunjuk Pengisian

Berilah penilaian terhadap faktor yang ada dengan skala nilai sebagai berikut:

- 1 : Dibawah rata-rata
- 2 : Rata-rata
- 3 : Diatas rata-rata

#### Pertanyaan:

Bagaimanakah penilaian aktivitas pada Unibraw (potensi pencipta nilai keunggulan bersaing) di bawah ini, dibanding dengan PTN lainnya di Kota Malang?

**Penting!:** PTN di Kota Malang yang menjadi pembanding dalam penelitian adalah:

Universitas Negeri Malang (UM)

No	Keterangan aktivitas	1	2	3
1	Input/Penerimaan mahasiswa baru yang berkualitas			
2	Proses belajar mengajar/aktivitas program akademis			
3	Jaringan dan kerjasama dengan instansi pemerintah/swasta/perusahaan (dalam dan luar negeri)			
4	Promosi dan keterlibatan dalam event lokal, regional, nasional, dan internasional melalui prestasi akademis/non akademis			
5	Pelayanan dan fasilitas penunjang kegiatan akademis/non akademis			
6	Infrastruktur/perangkat lunak (birokrasi, manajemen umum, perencanaan, dan keuangan )			
7	Kualitas birokrat, dosen, dan karyawan (jenjang pendidikan, etos kerja, dll)			
8	Penerapan Teknologi dan informasi dalam kegiatan akademis/non akademis			
9	Pengadaan sarana dan prasarana penunjang program akademis/non akademis			

LAMPIRAN 3

Data Responden

Kode Responden	Fakultas	Responden
1	Fakultas Ekonomi (FE)	Dekan
2	Fakultas Teknik (FT)	Pembantu Dekan 1 (PD 1)
3	Fakultas Matematika IPA (MIPA)	Dekan



LAMPIRAN 4

Rekapitulasi Hasil Kuesioner  
Atas Penilaian Terhadap Peluang Eksternal Unibraw

No. Pertanyaan	Responden Ke-		
	1	2	3
1	4	4	3
2	4	3	3
3	3	3	4
4	3	4	4
5	3	4	4

Rekapitulasi Hasil Kuesioner  
Atas Penilaian Terhadap Ancaman Eksternal Unibraw

No. Pertanyaan	Responden Ke-		
	1	2	3
1	3	4	4
2	4	3	4
3	4	3	4
4	3	3	3
5	3	3	4

Rekapitulasi Hasil Kuesioner  
Atas Penilaian Terhadap Kekuatan Internal Unibraw

No. Pertanyaan	Responden Ke-		
	1	2	3
1	4	3	3
2	3	2	4
3	3	4	4
4	3	4	3
5	3	3	3

LAMPIRAN 4

Rekapitulasi Hasil Kuesioner

Atas Penilaian Terhadap Kelemahan Internal Unibraw

No. Pertanyaan	Responden Ke-		
	1	2	3
1	4	4	3
2	3	3	3
3	4	3	4
4	4	4	4
5	4	4	4

Rekapitulasi Hasil Kuesioner

Atas Pembobotan Terhadap Peluang Eksternal Unibraw

No. Pertanyaan	Responden Ke-		
	1	2	3
1	0,15	0,15	0,10
2	0,05	0,05	0,10
3	0,05	0,05	0,10
4	0,20	0,20	0,10
5	0,10	0,10	0,10

Rekapitulasi Hasil Kuesioner

Atas Pembobotan Terhadap Ancaman Eksternal Unibraw

No. Pertanyaan	Responden Ke-		
	1	2	3
1	0,20	0,20	0,15
2	0,10	0,10	0,10
3	0,05	0,05	0,10
4	0,05	0,05	0,05
5	0,05	0,05	0,10

Rekapitulasi Hasil Kuesioner

Atas Pembobotan Terhadap Kekuatan Internal Unibraw

No. Pertanyaan	Responden Ke-		
	1	2	3
1	0,10	0,10	0,15
2	0,10	0,10	0,10
3	0,20	0,20	0,10
4	0,10	0,10	0,10
5	0,10	0,10	0,10

LAMPIRAN 4

Rekapitulasi Hasil Kuesioner  
Atas Pembobotan Terhadap Kelemahan Internal Unibraw

No. Pertanyaan	Responden Ke-		
	1	2	3
1	0,10	0,10	0,05
2	0,05	0,05	0,10
3	0,05	0,05	0,10
4	0,10	0,10	0,10
5	0,10	0,10	0,10

Rekapitulasi Hasil Kuesioner  
Pembobotan Aktivitas Primer dan Sekunder Unibraw

Responden	Aktivitas primer					Aktivitas Sekunder			
	1	2	3	4	5	1	2	3	4
1	4	5	2	1	3	2	1	3	4
2	3	5	2	1	4	2	4	3	1
3	3	2	1	4	5	3	4	2	1

Rekapitulasi Hasil Kuesioner  
Penilaian Aktivitas Primer dan Sekunder

Responden	Aktivitas primer					Aktivitas Sekunder			
	1	2	3	4	5	1	2	3	4
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	3	2	3	3	3	3	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

LAMPIRAN 4



## Daftar perguruan tinggi negeri (PTN)

## Di Indonesia

Universitas	Institut dan Politeknik
1. Universitas Mulawarman	1. Institut Teknologi Bandung
2. Universitas Pendidikan Indonesia	2. Institut Teknologi Sepuluh Nopember,
3. Universitas Palangkaraya	3. Institut Pertanian Bogor
4. Universitas Sriwijaya	4. Institut Seni Indonesia Yogyakarta
5. Universitas Indonesia, Depok	5. Politeknik Negeri Sriwijaya Palembang
6. Universitas Negeri Surabaya	6. Politeknik Elektronika Negeri Surabaya
7. Universitas Gajah Mada, Yogyakarta	7. Politeknik Negeri Semarang
8. Universitas Malikussaleh	8. Politeknik Negeri Bandung
9. Universitas Airlangga, Surabaya	9. Politeknik Banjarmasin
10. Universitas Negeri Makassar	10. Politeknik Negeri Jakarta
11. Universitas Sumatera Utara	11. Politeknik Negeri Malang
12. Universitas Cenderawasih	12. Politeknik Manufaktur Bandung
13. Universitas Diponegoro, Semarang	13. Politeknik Negeri Medan
14. Universitas Negeri Jakarta	14. Politeknik Negeri Ujung Pandang
15. Universitas Lampung	15. Politeknik Negeri Manado
16. Universitas Syiah Kuala	16. Politeknik Negeri Pontianak
17. Universitas Negeri Malang	17. Politeknik Negeri Padang
18. Universitas Hasanuddin, Makassar	18. Politeknik Negeri Bali
19. Universitas Tanjungpura, Pontianak	

LAMPIRAN 5

20. Universitas Negeri Semarang
21. Universitas Udayana, Bali
22. Universitas Sam Ratulangi, Manado
23. Universitas Jenderal Soedirman
24. Universitas Negeri Yogyakarta
25. Universitas Negeri Manado
26. Universitas Sebelas Maret
27. Universitas Negeri Surabaya
28. Universitas Padjadjaran, Bandung
29. Universitas Riau
30. Universitas Jember
31. Universitas Andalas



LAMPIRAN 6

Daftar perguruan tinggi negeri (PTN)

Di Malang

No	Universitas, Institut, dan Politeknik
1	Universitas Muhammadiyah Malang
2	Universitas Merdeka (UNMER)
3	Universitas Negeri Malang (UM)
4	Universitas Widya Gama Malang
5	Universitas Katolik Widya Karya Malang
6	Universitas Islam Malang
7	Universitas Wisnu Wardhana Malang
8	Universitas Kristen Cipta Wacana Malang
9	Universitas Widya Gama Malang
10	Universitas Gajayana Malang
11	Universitas Kanjuruhan Malang
12	Universitas Islam Negeri Malang
13	Politeknik Negeri Malang
14	Institut Teknologi Nasional Malang
15	Institut Sains dan Teknologi Palapa Malang
16	Institut Pertanian Malang
17	IKIP Budi Utomo Malang
18	Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer Indonesia
19	STIE Malangkececwara

LAMPIRAN 6

20	STIE Jayanegara Malang
21	STFT Widya Sasana Malang
22	STIH Sunan Giri Malang
23	STIEKMA Malang
24	S.T.I.A Malang
25	STIE “Indonesia” Malang
26	STISOPOL Waskita Dharma Malang
27	STIBA Malang
28	STTI Turen Malang
29	STIPER Tribhuwana Malang
30	Sekolah Tinggi Perikanan Malang
31	STT Budi Utomo Malang